

جامعة محمد بوضياف- المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف:
جمال بن خالد

إعداد:
وهيبة عميروش

السنة الجامعية 2014 - 2015

شكر

الشكر لله الذي استخدمني على ارث النبوة، وأحاطني بأناس وجب عليا شكرهم.

إلى الأستاذ "جمال بن خالد" الذي شرفني بالإشراف على هذا العمل وكان دوما

وفيا لإنسانيته وتواضعه.

إلى كل أساتذة جامعة المسيلة الذين مثلوا الاستثناء في حياتي.

إلى الدكتور رضا قجة

إلى الدكتورة أسمهان بلوم

إلى الدكتور يوسف جغلوي

إلى الأستاذة مريم شباح

إلى كل من ساعدوني على أن أقدم دائما ما هو أفضل.

إهداء

إلى روح أبي في جنة الخلد.

إلى أمي الغالية.

إلى زوجي نورالدين سندي في الحياة

إلى أبنائي قرّة عيني "ضياء الدين" "آلاء" "حمزة"

إلى الذي أغدق علي حنان الأبوة أخي "ساعد"

إلى جدتي وإخوتي وأخواتي

إلى عائلة زوجي

إلى كل صديقاتي

مقدم-ة

يتسم العصر الحديث بالتطورات والتغيرات السريعة، التي تواكب متطلبات العصرية، حيث تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق التميز من خلال الاستثمار في مواردها البشرية، كونها المورد الاستراتيجي الذي تعتمد عليه في تحقيق الاستقرار والبقاء.

وبما أن المنظمات الحديثة تبحث عن تحقيق الميزة التنافسية، في ظل مناخ تنظيمي متميز وثقافة تنظيمية شاملة، لذا وجب على المسؤولين داخلها، الاهتمام بالموارد البشري ورعايته وتطويره، مما ينعكس إيجابا على كفاءته داخل المنظمة، وعلى تنمية قدرته على الإبداع والابتكار، كون العقل البشري هو مصدر الفكر والتطوير، وهو الذي يكفل للمنظمة بلوغ غاياتها التي أنشئت من أجلها بالبحث عن سبل التجديد ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة سواء على المستوى القريب أو البعيد. لهذا يعد المورد البشري الدعامة الحقيقية التي تستند إليها مختلف المنظمات في تحققي أهدافها، باعتباره المحرك الأساسي في العملية التنظيمية والإنتاجية، إذا ما توافرت الظروف الملائمة التي تدفع الموظفين والعاملين إلى الإبداع والابتكار.

وفي خضم سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، وجب عليها توفير بيئة ملائمة، تساعد الأفراد على القيام بأدوارهم بأكمل وجه وعلى بلوغ مستويات التفكير الابتكاري، لهذا وجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي باعتباره نتاجا للتفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على مدركات واتجاهات أعضائها وسلوكهم داخلها. إذ تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام، والتي يحددها محوران أساسيان هما:

المحور الأول: يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بقدراته المعرفية، وخبرته وتجربته، وتعليمه وثقافته.

المحور الثاني: يتمثل في بيئة العمل الداخلية التي تصف خصائص ومميزات المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، والتي تختلف من تنظيم لآخر باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي.

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي، يرتبط في غالبية المنظمات بالاهتمام بالتفكير الابتكاري لدى الفئات الفاعلة، على أساس أن المناخ التنظيمي يؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرات الأفراد وعلى التفكير الابتكاري لديهم، كما قد يؤثر في ولائهم وشعورهم بالرضا اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها.

ومما لا شك فيه أن المورد البشري يعد القاعدة الرئيسية والأداة الفاعلة لتمكين أي منظمة من تحقيق أهدافها سواء كانت (إنتاجية أو خدمية)، باعتباره رأس المال الحقيقي الذي يتفاعل مع المواد الاستثمارية الأخرى لتحقيق النجاح ومتطلبات التطور. لذلك يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري خطوة أساسية في تطور المنظمات وكفاءتها.

وعليه لم تعد المنظمات تبحث عن الكفاءة والفاعلية التنظيمية، بقدر ما تبحث عن التفكير

الابتكاري، من خلال الاستثمار الأنجع في الطاقات البشرية، والبحث عن الحلول الابتكارية والأفكار الأصيلة التي تتميز بالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية، والتي من شأنها أن تحقق للمنظمة قفزات نوعية، تجعلها متميزة عن مثيلاتها، في ابتعادها عن الحلول التقليدية والأساليب الروتينية والتعامل مع المشكلات، أو في إيجاد الحلول، وإنتاج أفكار أصيلة، ومنتجات جديدة.

انطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة الموسومة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري،

كمحاولة لإبراز أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الممارسات السلطوية، ومنظومة اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية التوزيعية، أما التفكير الابتكاري فقد تمثل في ثلاثة أبعاد هي الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية، والأصالة.

وفي سعينا للبحث على العلاقة بين المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري قسمنا هذه الدراسة إلى

خمس فصول هي:

الفصل الأول تضمن الإطار العام للدراسة، وفيه حددنا الإشكالية وصياغتها، أهمية الدراسة،

أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم، فروض الدراسة، الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان المناخ التنظيمي، تناولنا فيه مدخلا للمناخ التنظيمي، أهميته،

خصائصه، أبعاده، عناصره، أنواعه، نماذجه، النظريات التي تناولت المفهوم، العوامل المؤثرة فيه، وطرق تحسينه.

فيما جاء الفصل الثالث بعنوان التفكير الابتكاري، تناولنا فيه، مدخل للابتكار، التداخل المفاهيمي

للابتكار وعلاقته ببعض المصطلحات اللصيقة، مكونات التفكير الابتكاري، عوامله، خصائص وسلوكيات

الشخصية الابتكارية، مراحلها، تنميته، صفات المنظمات الابتكارية، دورة حياة الأفكار الابتكارية، نظريات الابتكار، مسيرات التفكير الابتكاري، ومعوقاته.

أما الفصل الرابع فيحمل عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة بما فيها المجال المكاني، الزمني، والبشري، كما تناولنا فيه المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الامبريقية، وبيننا أسلوب اختيار العينة وخصائصها.

بينما جاء الفصل الأخير بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري، تناولنا فيه الدراسة الميدانية، للكشف عن العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد التفكير الابتكاري، والوقوف على واقع المناخ التنظيمي، وقدرة الأفراد على التفكير الابتكاري في مؤسسة "حضنة حليب" كأنموذج للدراسة، حيث خصصنا كوادر المؤسسة بالدراسة أو فئة الإطار. من خلال المعالجة النظرية والامبريقية للموضوع، وتم في نهاية الفصل الكشف عن نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

I - تحديد الإشكالية وصياغتها

II - أهمية الدراسة

III - أهداف الدراسة

IV - أسباب اختيار الموضوع

V - تحديد المواضيع

1 مفهوم المناخ التنظيمي

2 مفهوم التفكير الابتكاري

VI - الدراسات السابقة

VII -فروض الدراسة

خلاصة

تمهيد

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي تنظيم، لما له من تأثير على سلوك الأفراد والفاعلية التنظيمية، والقدرة على تنمية التفكير الابتكاري . ومن هذا المنطلق فالدراسة الراهنة تتناول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري، من خلال مجموعة من المتغيرات تبحث في إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة، وهذا ما حاولنا طرحه في المشكلة البحثية وفروض الدراسة.

1- تحديد الإشكالية وصياغتها

أصبح الاهتمام بالثروة البشرية من الضروريات الحتمية لتقدم المجتمعات العصرية ورفيها عامة، وتطور وتقدم المنظمات خاصة، حيث تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها (صحية، إدارية، عسكرية، تربوية، صناعية، اقتصادية، خدماتية...) إلى توجيه مواردها البشرية للتوجيه الأمثل، وفق إستراتيجية عقلانية محكمة، ونظراً للتطور الذي عرفه العالم خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، الذي صاحبه تطور المنظمات وتعدد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخلها، إلى سعي معظم المنظمات إلى استغلال طاقات أفرادها (المادية والفكرية). ولأن تفكير الإنسان لا حدود له أضحي من الضروري الاعتماد عليه كمورد مستدام، لإحداث تغييرات جذرية في الأساليب الإدارية والتنظيمية التقليدية، والبحث عن طرق إدارية إبداعية مبتكرة حديثة عقلانية، سعياً منها إلى تحقيق التميز، في عالم يشهد تطورات متسارعة، وتغييرات متلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي في ثورة المعلومات والاتصالات.

إن الاتجاه الإداري الحديث يرى في العنصر البشري ، المورد الحقيقي والاهم في إحداث التطور والتنمية في المنظمة ، باعتباره جوهر العملية الإبداعية، إذ يرى تيلور أن الابتكار قوة مهددة للنظم الروتينية لأنه قوة تشييد وبناء، يقوم بدور فعال في إجهاض النظم القديمة لإفساح المجال أمام نظم جديدة تشيع النشاط والحيوية في المواقف المهمة في المجتمع، وهذا النشاط ضروري وصحي لأنه يحافظ على كيان المنظمة لاسيما أن من طبيعة البشر التحرك الدعوب نحو التطور والتحضر، وهو الذي يعطي لهذه الحركة الفرص للتوجه الصحيح نحو البناء السليم¹.

إن الاستثمار في العقل البشري، هو استثمار في الابتكار والإبداع والطاقات البشرية، وعملية مهمة ومستمرة ومنظمة تمس الفرد من جوانبه الفكرية والإبداعية، و التفكير الابتكاري يمثل ذلك النوع من

1 - ندى شوقي حميد التميمي: التفكير الابتكاري عند الطلبة المتميزين والاعتياديين في المرحلة الإعدادية ، مجلة العلوم النفسية، ع 19، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، بدون سنة، ص 32.

التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لإدراك المشكلات وقدرة كبيرة على تحليلها وتقييمها، وإدراك نواحي النقص والقصور فيها، كما يملك صاحب هذا النوع من التفكير قدرة كبيرة على إنتاج الأفكار التي تتسم بالتميز والتفرد والجدة، والسهولة في إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير، والمرونة في التحول من فكرة إلى أخرى، ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدرة كبيرة على التخيل والتصور والإنشاء والتركيب والبناء، وإيجاد علاقات جديدة وتفسيرات متميزة لفهم الواقع والتعبير عنه وتغييره إلى الأفضل¹. والتفكير الابتكاري نشاط عقلي مركب وهادف يوجه برغبة قوية في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة مسبقاً²، فهو عملية عقلية ارتبطت بالإنسان منذ وجوده على وجه الأرض، يستخدمها لإيجاد حلول لمواقف وأزمات تعترضه، أو في بحثه المستمر عن الجديد، أو ما هو في جهل عنه، فخاصية التفكير الابتكاري سمة حياى الله بها الإنسان وميزه عن غيره من المخلوقات الأخرى، إذ أن الإنسان يتطور وينمو ويرتقي بارتقاء التفكير والإبداع لديه، اللذان غالباً ما يشكلان مؤشرات التحضر والرقى أو التخلف والانكماش. فأساليب التفكير والإضافة المعرفية بشكلها التقليدي لم تعد كافية، وصارت العمليات العقلية والفكرية المبدعة هي الأكثر تأثيراً لفك أو أصر التعقيد البيئي والتنظيمي بأساليب تقليدية تضمن للمنظمة مواجهة العديد من التحديات والصعوبات من أجل البقاء والنمو³.

من أجل توفر خاصية التفكير الابتكاري لدى الأفراد، كان لا بد على المنظمة أن توفر الجو المناسب لذلك، خصوصاً أن منظمات اليوم تبحث عن التميز وكسب رهان المنافسة، وهذا بتوفر مناخ تنظيمي ملائم يساعد على دعم التفكير الابتكاري في المنظمة، وخلق روح المبادرة وتوليد الأفكار الجديدة، لأجل نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، الذي يعكس السمة أو الهوية المحددة للمنظمة، فالأفراد العاملون في المنظمة محكومون بالمناخ التنظيمي الذي يمثل شخصية المنظمة كما يتصورها العاملون فيها، لما له من تأثيرات مباشرة على أداء العاملين، وهو البوتقة التي تتصهر فيها سياسات الإدارة وسلوكيات الأفراد الذين يقعون تحت طائلته.

1- لظي محمد علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، ط1، البازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 18.

2 - فتحي عبد الرحمن جروان: الإبداع، ط1، دار الفكر، عماد، 2002، ص 31.

3 - محمد حسين الجنابي: تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2008، ص أ.

فالمناخ التنظيمي الذي يمثل البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الأفراد في إطارها¹، قد حظي باهتمام كبير منذ ستينات القرن الماضي لما يمثله من نجاح أو فشل المنظمات، ولما له من خصائص تميز بيئة العمل من الأفراد الذين يعملون بها، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم فهو -المناخ التنظيمي- بأبعاده المتعددة والتمايز الصابط لسلوكيات الإدارة التنظيمية والأفراد. ومن أهم أبعاد هذا المفهوم الممارسات السلطوية، منظومة اتخاذ القرار، العدالة التنظيمية التوزيعية، التي تمثل في مجملها جانبا مهما من جوانب المناخ التنظيمي التي تنعكس في صورة مباشرة على سلوك الأفراد وميولهم، كما تمثل محددات وضوابط يقف عندها التفكير الابتكاري، ويتفاعل مع مؤشراتهما ومتغيراتها سلبا وإيجابا، فالأسس السلطوية المعرفية المتمثلة في أسس الضبط والسلطة التلاؤمية التي تمثل سبل الإقناع والتبرير، وكذا العدالة التنظيمية التوزيعية التي تمثل الحوافز المحيطة، التي تعبر عن الحوافز المادية والمعنوية معا، محددات من شأنها أن تؤدي إلى بناء بيئة محبة غير عدائية تمثل الأرض الخصبة التي ينمو فيها التفكير الابتكاري، فكلما كان المناخ التنظيمي السائد في المنظمة مناخ ديمقراطي، مناخ محفز، مناخ يدعم الأفراد وينمي لديهم روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، كلما ضمن لهم اتصالات فعالة مفتوحة في كل الاتجاهات، وغيرها من الميزات التي يتميز بها المناخ التنظيمي الإيجابي أو الصحي، بمعنى كلما فتح المجال أمام أفراد التنظيم للمبادرة، وطرح الأفكار الجديدة، والمساهمة في تطوير المنظمة أدى ذلك لخلق التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

ولأجل الاهتمام بالتفكير الابتكاري في المنظمة وجب على الإدارة توفير مناخ تنظيمي ملائم لدعمه، وتوفير العوامل اللازمة والبيئة الملائمة لخلق هـ أي -التفكير الابتكاري- داخل المنظمة، وذلك انطلاقا من أهمية المناخ التنظيمي وقدرته على التأثير في سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، إذ يعكس المناخ التنظيمي شخصية المنظمة، كما يتصورها العاملون فيها، ويعتبر من محددات السلوك التنظيمي، بحيث يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

نسعى من خلال هذه الدراسة، الربط بين أبعاد كل من المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما علاقة المناخ التنظيمي بالتفكير الابتكاري؟

الأسئلة الفرعية:

1- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2002، ص 305.

- 1- ما علاقة الممارسات السلطوية بتفعيل الطلاقة الفكرية ؟
- 2- ما علاقة منظومة اتخاذ القرار بتنمية المرونة التلقائية ؟
- 3- ما علاقة العدالة التوزيعية ببناء الأصالة ؟

II- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تبحث في موضوع يجمع بين مجالي علم النفس وعلم الاجتماع، فالدراسات الحديثة تتجه إلى المزج بين التخصصين، وذلك لخلق فضاء جديد ومواضع جديدة متناولة بالنسبة لحقل علم اجتماع التنظيم والعمل، كما يمكن أن ندرج أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدور التفكير الابتكاري في تحقيق التميز للمنظمات.
- الاهتمام بالمناخ التنظيمي كونه يمثل البيئة التي تولد التفكير الابتكاري.
- الاهتمام بالموارد البشري كونه المسؤول على الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
- أهمية المناخ التنظيمي في دعم الطاقات البشرية وتحفيزها للنهوض بالمنظمة إلى أحسن صورها.

- إضافة علمية لهذا الموضوع بسبب قلة الدراسات التي حاولت الربط بين المناخ التنظيمي والتفكير. الابتكاري، وكذا الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تثري الجانب الأكاديمي والعملية في آن واحد.

III- أهداف الدراسة:

من المتعارف عليه أن لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعترها انطلاقاً من طبيعة الموضوع مجال الدراسة، والواقع الإمبريقي المعالج ، وفي خضم هذه السياقات البحثية نبور جملة الأهداف التالية:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري.
- إبراز علاقة الممارسات السلطوية بتفعيل الطلاقة الفكرية.
- الوقوف على منظومة اتخاذ القرارات وعلاقتها بتنمية المرونة التلقائية.
- التعرف على العدالة التنظيمية التعويضية وعلاقتها ببناء الأصالة.
- الوقوف على حقيقة المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمات الجزائرية ومدى قدرته على خلق وبناء منظومة ابتكارية فعالة.

IV- أسباب اختيار الموضوع:

- إن موضوع المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية من المواضيع ذات الأهمية القصوى التي اتجه العلم الإداري الحديث لدراستها والإسهاب فيها، لما يمثله هذا الاتجاه من مصب لتراكم الدراسات السلوكية والإنسانية، وما اختارنا لهذا الموضوع إلا نتيجة للأسباب الآتية:
- أهمية المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري نظرا لارتباطهما بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي لها بالغ الأثر على أداء أي منظمة.
 - النقص الملموس للدراسات في هذا المجال داخل المنظمات الاقتصادية الجزائرية بالخصوص، كون التفكير الابتكاري منحصر في التعليم وغالبية الدراسات اتجهت إليه.
 - الرغبة الملحة لدينا في معرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
 - محاولة التعرف على دور المناخ التنظيمي في التأثير على التفكير الابتكاري في المؤسسة الاقتصادية.

V- تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية في البحوث العلمية أمرا ضروريا، فكلما اتسم هذا التحديد بالدقة أمكن للباحث أن يجري بحثه على أساس علمي سليم، ويسهل على القارئ إدراك المعاني والأفكار التي يعبر عنها الباحث في بحثه، وعلى هذا الأساس كانت أهم المفاهيم التي تناولتها هذه الدراسة في الآتي:

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

*التعريف الاصطلاحي:

يعرف القريوتي المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات أو المستقرة نسبيا، يفهما العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم"¹.

يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، كما أن سلوك العامل يتأثر بالبيئة المحيطة به، وأن المناخ التنظيمي ليس شيء ملموس كالأشياء المادية، وينظر للمنظمة على أنها نسق مفتوح، فالعامل يتأثر بما يجري في بيئته الخارجية سواء منها الاجتماعية

1- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط5، دار وائل، الأردن، 2009،

الاقتصادية، السياسية وغيرها، مما يؤثر على قيم العاملين داخل المنظمة، من التزام تنظيمي، ورضا عن بيئة العمل، استقرار وظيفي، واتجاهاتهم وميولهم نحو البقاء والاستمرار في المؤسسة.

كما يعرفه كاتز وكهن "المناخ التنظيمي الذي يوضح للناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال، نمط السلطة"¹.

يبين هذا التعريف أن المناخ التنظيمي، هو نتاج التفاعل الداخلي بين مكوناته ولم يشر لأهمية التفاعل من خلال إدراك أفراد التنظيم وتأثيره على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. وفي تعريف آخر نجد بأن المناخ التنظيمي هو "جو العمل الداخلي والذي يشمل عناصر مادية وعناصر معنوية، والتي يعمل الأفراد في إطارها"².

إذ يشير هذا المفهوم إلى وجود عناصر مادية في مفهوم المناخ التنظيمي إلا أنه لا يشير إلى طبيعة هذه العناصر المادية وغير المادية.

أما الغمري فيعرفه على أنه "المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل، والتي تنتج من التصرفات التي تتم بطريقة إدارية أو لا إدارية، والتي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات على السلوك"³.

نستنتج من هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يتمثل في مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، الناتجة عن الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي تؤثر على سلوك العاملين فيها.

**التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

هو مجموعة خصائص التي تتصف بها المنظمة، والتي تميزها عن غيرها المتمثلة في الممارسات السلطوية، ومنظومة اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية التوزيعية، التي تساعد في تنمية التفكير الابتكاري.

1- عبوي زيد: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، الأردن، 2006، ص 122.

2- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 309.

3- الغمري إبراهيم: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، ط3، درا الجامعات المصرية، مصر، 1999، ص 206.

2 مفهوم التفكير الابتكاري:

يعرف تورانس التفكير الابتكاري بأنه "عملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها، ثم تقييم هذه الأفكار، واختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ وعرضها على الآخرين"¹.

يوضح هذا التعريف جملة المراحل التي يمر بها التفكير الابتكاري، كما نفهم من هذا التعريف أن الأفكار المبتكرة لا تأتي دفعة واحدة، بل تأتي بطريقة ممنهجة ومرتبطة.

ويعرفه سيد خير الله بأنه "هو قدرة الفرد على الإنتاج، إنتاجاً يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير"². نخلص من هذا التعريف إلى أن التفكير الابتكاري يمثل استجابة لمشكلة معينة أو موقف معين، لكن ما يميز هذه الاستجابة أنها تكون بصورة مغايرة عن باقي الاستجابات، في كونها تتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة.

وفي تعريف آخر "هو العملية التي تعتمد على التخيل وتؤدي في النهاية إلى إيجاد إجابات وحلول عديدة ومتنوعة، حيث يؤدي الابتكار إلى تنمية البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات"³، ويعني أن التفكير الابتكاري يتيح الفرصة لإيجاد حلول جديدة وغير روتينية، وبالتالي يوسع من البدائل المتاحة أمام متخذي القرار. يوضح هذا التعريف أهمية التفكير الابتكاري في توسيع البدائل المتاحة لمتخذي القرار.

وفي تعريف آخر "هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لإدراك المشكلات وقدرة كبيرة على تحليلها وتقييمها وإدراك نواحي النقص والقصور فيها، كما يملك صاحب هذا النوع من التفكير قدرة كبيرة على إنتاج الأفكار التي تتسم بالتميز والتفرد والجدة، كما يتميز بالسهولة في إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير وبالمرونة في التحول من فكرة إلى أخرى ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدرة كبيرة على التخيل والتصور والإنشاء والتركيب والبناء وإيجاد علاقات جديدة وتفسيرات متميزة لفهم الواقع والتعبير عنه وتغييره إلى الأفضل وتكون نتائجه خلاقة وليست روتينية أو نمطية"⁴.

يوضح هذا التعريف عناصر التفكير الابتكاري المتمثلة في؛ الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات.

* التعريف الإجرائي للتفكير الابتكاري:

1- مدحت أبو النصر : تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 74.

2- أحمد عبادة: قدرات التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام، ط1، مركز الكتاب، القاهرة، 2001، ص 25.

3- سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الهندسة، مصر، 2013، ص 398.

4- لطفي محمد علي: مرجع سابق، ص 18.

هو قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة بأكثر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة.

VI- الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى:

دراسة خالد صالح أحمد الصيدلاني بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ

القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها رسالة ماجستير 2000.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها،

والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي لدى العاملين وكذلك

معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار وتحديد طبيعة العلاقة بين

السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة وأمانتها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الشامل، حيث شملت الدراسة

230 موظفاً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 1032 موظفاً وقد اعتمد الباحث الأبعاد المناخية التي

يرى أنها تتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة تمثلت في الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم المعلومات،

إجراءات العمل، طرق اتخاذ القرارات، العلاقات الداخلية، الحوافز، تنمية الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.

- عدم إعطاء المسؤولين مزيد من الصرحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسب.

- انسجام الهيكل التنظيمي وملاءمته لأهداف التنظيم.

- ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات.

- تأثير عملية اتخاذ القرارات بالعلاقات الشخصية أكثر من تأثيرها بالمصلحة العامة.

- ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي مع غياب عنصر العدالة.

- مستوى التدريب في كلا الجهازين أقل من المتوسط مع وجود الرقابة فيه.

التعقيب عن الدراسة:

تختلف دراسة الصيدلاني عن الدراسة الحالية في كونها مرتبطة بالإبداع الإداري ونحن بصدد دراسة التفكير الابتكاري، كما أن أبعاد الدراسة تختلف فهو اختار الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم المعلومات، إجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، العلاقات الداخلية، تنمية الموارد البشرية والحوافز، إلا أننا اشتركنا في بعدين وهما اتخاذ القرار والحوافز. كما أن هناك تشابه في استخدام المنهج باعتباره المنهج المناسب لوصف الظاهرة وهو المنهج الوصفي، كما استقدينا من هذه الدراسة في إعداد خطة البحث، والأطر المنهجية للدراسة.

2-الدراسة الثانية:

دراسة شامي صليحة بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير علوم اقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، بومرداس، 2009-2010. تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

كما اندرجت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟
- ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؟
- تمثلت أهداف الدراسة في الآتي:
- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي
- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية، وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها، وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها.
- وبناء على هذه الأسئلة صاغت الباحثة الفروض التالية:
- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة
- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية اجتماعية بيئية
- للمناخ التنظيمي تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين
- تم اختيار عينة حجمها 1038 (أساتذة وموظفين إداريين وتقنيين، أعوان المصالح الدائمين) والبالغ عددهم 731 موظف، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم للدراسة، أما

أدوات جمع البيانات فلستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية، والمقابلة الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين والأساتذة.

تمثلت نتائج الدراسة في الآتي:

- وجود وجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محوري نمط القيادة، والاتصال
- وجود علاقة موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز، الأداء الوظيفي)

التعقيب عن الدراسة:

لقد حاولت الباحثة في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، حيث أنها تناولت جانبا مهما له علاقة بدراستنا ألا وهو المناخ التنظيمي، غير أن الاختلاف بين الدراستين في أنها تبحث عن التأثير ودراستنا تبحث عن العلاقة كما أنها ربطت المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي، وجاءت دراستنا مربوطة بالتفكير الابتكاري، مما يعني الاختلاف في المتغير التابع، غير أن هذه الدراسة لا تتشابه مع الدراسة الحالية إلا في نقطة جزئية وهي الحوافز التي أدرجناها ضمن بعد من أبعاد المناخ التنظيمي وهو العدالة التوزيعية. غير أننا استفدنا من هذه الدراسة من حيث الإطار النظري للدراسة، وفي إعداد خطة البحث.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة خالد محمد أحمد الوزان تحت عنوان: **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام الوظيفي**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006. تمحورت إشكالية الدراسة في ما علاقة المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي في كل من الإدارة العامة للتدريب والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟ وانبثقت عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية. كما هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي، ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية.
- الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي، ومحاولة تقديم توصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في الحد من هذه المعوقات، وبالتالي تساهم في تحسين المناخ التنظيمي، وقد استخدم الباحث في

دراسته المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أسلوب المسح الشامل، وذلك لأن مجتمع البحث قليل، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وأبحاث. ودراسات لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

كما جاءت أهم النتائج التي تم التوصل إليها في دراسته كالآتي:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام الوظيفي عند مستوى المعنوية أقل من 1% مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- أن مستوى الالتزام الوظيفي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإداريين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

التعقيب عن الدراسة:

يكمن الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في كونها تبحث عن العلاقة بين المناخ التنظيمي ومتغير الالتزام الوظيفي، والاختلاف في أنها تهدف إلى التعرف عن طبيعة المناخ، بالإضافة إلى المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ونحن أيضا نبحت في العلاقة لكن ليس مع الالتزام بل مع التفكير الابتكاري، والاختلاف في أهداف الدراسة، بالإضافة إلى أن الباحث استخدم المسح الشامل لقلة مفردات مجتمع البحث، أما التشابه فيكون في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

4- الدراسة الرابعة:

دراسة بن التومي سارة بعنوان دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة سنة 2013، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، أجريت الدراسة الميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

إشكالية الدراسة:

تمحورت الإشكالية المقدمة في هذه الدراسة في السؤال التالي
ما دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر
بالمسيلة؟

كما تفرعت عنه مجموعة من التساؤلات :

- ما هو مستوى التفكير الإبداعي لدى المسؤولين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر
بالمسيلة؟

- هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في مستوى مهارات القيادة الإدارية تعزى لمتغيرات
الشخصية والوظيفية؟

- هل تؤثر عناصر التفكير الإبداعي على مستوى مهارات القيادة الإدارية في المديرية العملية
لاتصالات الجزائر بالمسيلة؟

فرضيات الدراسة:

- يعد التفكير الإبداعي أحد أساليب التدريب الحديثة لتنمية مهارات القيادة الإدارية في المديرية
العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين تعزى
لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين تعزى
لمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي للمسؤولين تعزى لمتغيراتهم
القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

أهداف الدراسة:

- استعراض الأطر والمفاهيم النظرية للتفكير الإبداعي والمهارات الإدارية للقادة في المنظمات.
- التعرف على مدى توفر عناصر التفكير الإبداعي لدى المسؤولين.
- اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تحول دون عملية التفكير الإبداعي في المنظمات.
- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة موضوع الدراسة أن تسترشد بها لتطوير
المهارات القيادية للمسؤولين.

عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة قصدية من 60 موظف تخص فئة الإداريين ممن يحملون المسميات التالية: مدير، رئيس قسم ورئيس مصلحة، تمثلت النتائج في 36 بنسبة 60 % من فئة الإطارات، ثم فئة رئيس قسم 17 موظف بنسبة 28.3%، وتليها فئة المدراء 7 مفردات بنسبة 11.7%.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع، والذي يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين. كما استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدمت أيضا المقابلة مع المسؤولين بالإضافة إلى مجموع من الأساليب الإحصائية المساعدة على تحليل البيانات، ومنها معامل كرونباخ ألفا، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، تحليل الانحدار التراكمي التدريجي، وأخيرا تحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، هذه الفروق كانت واضحة أكثر بالنسبة لمتغير السن، مدة الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي ومستوى مهارات القيادة الإدارية (لدى المسؤولين) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، حيث أن عناصر التفكير الإبداعي فسرت نسبة 16,9 % من التباين في المتغير التابع.

التعقيب عن الدراسة:

تكمن أوجه الاختلاف بين الدراستين في كون هذه الدراسة تبحث عن الدور بينما دراستنا لتبحث في العلاقة، غير أنها ركزت على التفكير الإبداعي بالنسبة للقادة ونحن ركزنا على التفكير الابتكاري بالنسبة للعمال، كما أن الباحثة استخدمت العينة القصدية، واعتمدنا في هذه الدراسة العينة العشوائية البسيطة، غير أننا استفدنا من الإطار النظري للدراسة، وكيفية إعداد الاستمارة.

5- الدراسة الخامسة:

دراسة أثير حسو اسحاق بعنوان دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين أجريت في 2012.

تمحورت إشكالية البحث في ما هي طبيعة المناخ التنظيمي وما هو مستوى الإبداع الإداري في المنظمة الصناعية المبحوثة. كما تحمل الدراسة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) والإبداع

الإداري

- تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي (مجتمعة ومنفردة) السائد في المنظمة في الإبداع الإداري

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في

المنظمة المبحوثة وإمكانية تعزيزه.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة

وعملية الإبداع الإداري إذ بلغ المؤشر لمعامل الارتباط 0.836 ووجود تباين في علاقات الارتباط بين

أبعاد المناخ التنظيمي منفردة والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، العمل الجماعي، المكافأة،

الانتماء، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات). وجود علاقات ارتباط مختلفة القوى بين أبعاد المناخ

التنظيمي والإبداع الإداري وكانت أفواها علاقة بعد الاتصالات الذي جاءت نتائجه أكثر تأثيرا في تعزيز

الإبداع الإداري.

التعقيب عن الدراسة:

لقد استفدنا من هذه الدراسة في وضع خطة للفصول وفي اختيار نوع العينة، وتحديد المنهج الذي

اعتمدناه في الدراسة، غير أن الاختلاف بين الدراستين يبدوا جليا في اختيار المتغير التابع في الدراستين،

واختلاف في الأبعاد التي تناولها الباحث والأبعاد التي اخترناها في الدراسة الراهنة، حيث اعتمد الباحث

على اختيار أبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، العمل الجماعي، المكافأة،

الانتماء، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات ، بينما اقتصرنا على الممارسات السلطوية، منظومة اتخاذ القرارات، العدالة التنظيمية التوزيعية.

VII- فروض الدراسة

1 - الفرضية الرئيسية :

للمناخ التنظيمي الفعال علاقة بنتمين التفكير الابتكاري

الفرضية الفرعية الأولى:

تعمل الممارسات السلطوية على تفعيل الطلاقة الفكرية

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- تعمل الأسس السلطوية المعرفية على تنمية القدرة على التحليل والاستدلال

- تساعد السلطة التلاؤمية على تفعيل مهارات النقد البناء

- تساهم السلطة التلاؤمية في تفعيل القدرة على الحساسية للمشكلات

2 - الفرضية الفرعية الثانية:

تعمل منظومة اتخاذ القرار على بناء المرونة التلقائية

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- يساعد تضمين الجانب القيمي في تنمية القدرة على إصدار قرارات فعالة وسريعة

- لمساهمة العمال في اتخاذ القرار علاقة بمرونة أداء العامل

- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تأكيد منافذ اتصال مفتوحة

3 - الفرضية الفرعية الثالثة:

تعمل العدالة التوزيعية على بناء الأصالة

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- يساعد نظام المكافآت الواضحة في تدعيم الثقة بالنفس

- تساهم الحوافز المحيطة في تفعيل التعليم بالمبادأة الذاتية

خلاصة

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة وتحديد مشكلة البحث والافتراضات الموضوعية في وجود العلاقة بين المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري لدى الإطارات بمؤسسة "حضانة حليب" بالمسيلة، سنستعرض في الفصول اللاحقة الإطار النظري للدراسة في خضم ما توصلنا إليه من تراث نظري ومعلومات تفيدنا في التعرف على المتغيرين والربط بينها كي نتوصل إلى العلاقة بينهما.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

- I - مدخل للمناخ التنظيمي
- II - أهمية المناخ التنظيمي
- III - خصائص المناخ التنظيمي
- IV - أبعاد المناخ التنظيمي
- V - عناصر المناخ التنظيمي
- VI - أنواع المناخ التنظيمي
- VII - نماذج المناخ التنظيمي
- VIII - النظريات التي تناولت المناخ التنظيمي
- IX - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- X - طرق تحسين المناخ التنظيمي

خلاصة

تمهيد

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال التنظيمات، نظرا لارتباطه بعناصر تنظيمية عديدة، ويرجع هذا الاهتمام إلى أهمية هذا المفهوم وتأثيره على سلوك الأفراد في المنظمات، حيث أكدت الدراسات على وجود عناصر وأبعاد للمناخ التنظيمي تحدد نوعية المناخ السائد في هذه المنظمات، فالممارسات السلطوية ومنظومة اتخاذ القرار في المنظمة وكذا العدالة التنظيمية التوزيعية تمثل أبعاد المناخ التنظيمي التي ترمي إلى تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، كما أن هذه الأبعاد تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك الأفراد داخل المنظمة.

ومن نافلة القول أن الشيء الذي لا يقاس لا يمكن إدارته، وهذا ما أدى بالباحثين إلى إيجاد مداخل وأساليب لقياس المناخ التنظيمي، مما يسمح بالتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، وكذا التعرف على تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، مما يساهم في عملية تحسين المناخ التنظيمي وحل المشاكل المرتبطة بهذا الأخير وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة وفعاليتها.

I - مدخل للمناخ التنظيمي:

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في الفكر الغربي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين¹، إذ كان كورنل Cornel أول من استخدم هذا المفهوم في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية²، وقد حظي هذا المفهوم منذ ذلك الحين باهتمام العديد من الباحثين والدارسين لما من تأثير على نجاح أو فشل للمنظمات، فللمناخ التنظيمي شأنه شأن الثقافة التنظيمية كلاهما يشير إلى القيم في المجتمع، وتأثيرها على العملية الإدارية، أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية، والموضوعية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، مستويات العمل، نمط القيادة، القوانين، القواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري³.

كما أن المناخ التنظيمي يمثل البيئة الداخلية للتنظيم، حيث تتكون هذه البيئة من قوتين أساسيتين هما الإداريين والعمال، لذا فإن القيم وأخلاقيات هاتين الفئتين تحددان المناخ السائد لأي منظمة، وقد أشار هوجستس Hodgesttes إلى أن الاتجاه العام لحديثي العهد بالمنظمة يتمثل في التأكيد على العائد

1- البريدي عبد الله: دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، المجلة العلمية للإدارة، ع2، الرياض، 2008، ص 14.

2- المومني واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 50.

3- محمد قاسم القربوتي: مرجع سابق، ص 143.

المادي، والترقية السريعة والرغبة في زيادة حجم العمل، ومسؤولياته والعلاقات الاجتماعية، والاستمتاع بالحصول على وقت فراغ كافي، يعطي الموظفون القدامى قيمة أكثر للعمل الجاد والولاء للتنظيم، وخدمة الآخرين، ودور المنظمة في المجتمع، وتمثل هذه الاتجاهات والرغبات الأسس التي تقوم عليها البيئة الداخلية للتنظيم والتي لا بد للقيادة أن تتفاعل معها بشكل ايجابي¹، بحيث يأمل العاملون في أي منظمة بأن يكون هذا المناخ داعماً يسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، كما أن المناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد².

أما بالنسبة إلى الفريجات وآخرون فالمناخ التنظيمي يتسم بالثبات النسبي ، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة، والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها، أو تعديلها، أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية، فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات تستدعي العمل دوماً إلى الملائمة وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة ، يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني³، مما يعني أن المناخ التنظيمي السيئ يعود سلباً على الأفراد داخل المنظمة، والعكس إذا كان المناخ التنظيمي ايجابياً سيعود بالإيجاب على الأفراد الفاعلة داخل المنظمة.

إن المناخ التنظيمي لا يرتبط بمتغيرات محددة لأن لكل منظمة خصوصيتها ، ولهذا نقول أن لكل منظمة مناخ خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى من حيث السياسات الإدارية الممارسة من طرف أصحاب السلطة، القوانين، الإجراءات، طرق التحفيز... وغيرها، كما أنه يلعب دوراً فعالاً في خلق التوازن بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها، ويعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار .

II - أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي الذي يعيش الفرد تحت تأثيره أهمية بالغة في حياته وسلوكه ، فأهميته تنبع من أنه يستطيع التأثير على معظم الأنشطة التنظيمية والإدارية داخل المنظمة.

1- عبد الله عبد الغني الطجم، وآخرون: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط3، دار حافظ، جدة، 2000، ص 260.

2- محمود سليمان العيمان: مرجع سابق، ص 312.

3- خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء، الأردن، 2009، ص 258.

يكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظرا لتأثيره المباشر وغير المباشر في جميع أنشطة المنظمة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد، وكذلك التأثير في مختلف أعمال المنظمات، سواء المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها، أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، إذ يمكن القول أن المناخ التنظيمي يساعد في بناء بيئة ملائمة للتفكير الابتكاري من خلال الممارسات السلطوية الملائمة، منظومة اتخاذ القرارات المساعدة، العدالة التوزيعية المحفزة، وغيرها من العوامل الأخرى. فالمناخ التنظيمي الصحي أو الايجابي يشجع العاملين على الإبداع والابتكار، من خلال فتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرار، وإبداء الرأي، والسماح للعاملين بالمبادرة، بالإضافة إلى وضوح الأهداف وإستراتيجية المنظمة، ووضوح اللوائح والقوانين، التي من شأنها أن تساهم في إيجاد طرق جديدة لانجاز المهام وأساليب مبتكرة في العمل والقدرة على طرح أفكار جديدة تساعد على تطوير أو تحسين أو تجديد في الطريقة أو في الأسلوب أو في المنتج، فالمناخ التنظيمي الملائم يعد محفزا لتبني السلوك الابتكاري من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلورة واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء صاحب السمات الابتكارية مجالا أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري، وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع والابتكار.

أما المناخ التنظيمي غير الصحي أو السلبي فيقتل التفكير الابتكاري ، من خلال دحضه للمبادرة وعدم تشجيع العاملين وعدم تحفيزهم على طرح الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى مركزية القرار، وضعف الاتصالات التي من شأنها أن تقلل من قدرة الفرد على تقديم أفكار وأساليب جديدة بصورة تلقائية وبمرونة وأصالة.

ويمكن تضمين أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- 1 - يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة باعتباره يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة، والذي له تأثير كبير على الأفراد العاملين.
- 2 - تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، أو مساعدة الأفراد على فهم تغيير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- 3 - يعتبر المناخ التنظيمي حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية¹.

1- المغربي عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 17-18.

- 4 - المناخ التنظيمي له دور في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها.
- 5 - إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.
- 6 - للمناخ التنظيمي دور في التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة¹.
- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث، والابتكار لمواكبة التطورات، والتغيرات المستمرة، والمتسارعة داخل البيئة.

III - خصائص المناخ التنظيمي:

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في النقاط التالي:

- 1 يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها².
- 2 -التأثير في سلوك الأفراد وتوجهاتهم وديناميكية الجماعة التنظيمية.
- 3 -يمثل ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة.
- 4 -يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة فيها³.
- 5 -المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، فالبيئة تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الضيق فقط⁴.
- 6 -يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يدركها العاملون في هذه المنظمة⁵.

1- تيسير زاهر: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 28، ع 2، 2012، ص 268.

2- فيلة وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة، عمان، 2005، ص 294.

3- محمد حسن محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 206.

4- إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2006، ص 18.

5- القريوتي: مرجع سابق، ص 24.

IV - أبعاد المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بعدد من العوامل والأبعاد، وتتعدد هذه الأبعاد نظرا لتعدد مفاهيم المناخ التنظيمي واختلاف نظرة الكتاب والمفكرين لهذه الأبعاد والمحددات، وذلك من خلال اختلاف دراستهم لهذه المنظمات، وتنوعها (الصناعية، الصحية، المدارس، الحكومية، العسكرية الاقتصادية) وغيرها، واختلاف بيئة كل منظمة عن الأخرى، وكذلك نظرة العاملين فيها لمحددات المناخ التنظيمي المناسب ومتطلبات كل منظمة، وقد حدد هؤلاء المفكرين بأنها تشمل: البناء التنظيمي، حجم المنظمة، وظيفة العمل، معايير الإنتاج، نمط القيادة، قيم العمل، خصائص العاملين، الحالة الاقتصادية للمنظمة، فهذه العوامل تتفاعل معا وتؤثر على متغيرات رئيسية كالدافعية، الرضا، الإنتاج، وكفاءة المنظمة. إلا أنه ليس من السهولة ملاحظة العوامل الأخرى لاعتبارات سلوكية¹.

لقد حدد فورهند **Forehand** أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة نقاط رئيسية هي²:

- 1 - **الهيكل التنظيمي**: ويقصد به الأنظمة الفرعية من إدارات وأقسام، ودرجة تركز السلطة، درجة الرسمية في القرارات، درجة الحرية التي يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرارات، وحجم المؤسسة.
- 2 - **درجة تعقيد التنظيم**: وتتضح عن عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها.
- 3 - **اتجاهات الأهداف**: وتمثل الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة بها.
- 4 - **نمط القيادة**: من حيث كونها قيادة متسلطة أم قيادة تعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في الموافق أو المشاكل المختلفة.

أما كوي وتوماس **koy and Thomhs**: فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي³:

- 1 - **الاستقلالية**: وتعني إدراك الفرد للاستقلالية فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- 2 - **درجة التماسك**: وتعني إدراك الفرد المشاركة داخل التنظيم.
- 3 - **الثقة**: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

1- بشير الخضر وآخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2010، ص 342.

2- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ج 4، الإسكندرية، 2009، ص 261.

3- محمد الصيرفي: نفس المرجع، ص 262.

- 4 - **ضغط العمل:** ويعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
- 5 - **الدعم:** ويعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- 6 - **التقدير:** ويعني إدراك الفرد بأن عطائه محل تقدير من الإدارة.
- 7 - **العدالة:** وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

8 - **الإبداع:** ويعني درجة التشجيع للتغيير والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

أما **الفريجات وزملائه** فيرون أن أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في النقاط التالية¹:

- **توجيه الأداء:** وهو عبارة عن إصدار إرشادات للموظفين الذين يعملون بمعية المدير في

التنظيم، وهذه الإرشادات قد تكون عامة أو تفصيلية تتعلق بكيفية إنجاز التي يكلفون بها بغية تحقيق أهداف المنظمة. ومن المشاكل الناتجة عن غياب التوجيه في المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر على فاعلية المنظمة، الإحساس بعدم المسؤولية، والمسؤولية بعدم الانتماء والالتزام، ومن خلال وجود توجيه للأداء يمكن غرس الحماس والالتزام بالعمل وبالأهداف التنظيمية لدى العاملين.

- **تنمية العنصر الإنساني:** تمثل التنمية الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد

العاملين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء، ومن أهم مظاهر تنمية العنصر البشري، هو العمل على نجاح السياسات والبرامج الرسمية لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية.

- **التعويض والمكافآت المالية:** وهي عملية التوازن بين التضحيات التي يقدمها الفرد والمتغيرات

التي يحصل عليها، ويعتمد هذا الأسلوب مختلف أصول الثواب والعقاب، ويشجع الفرد على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الانجاز والإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى معين مما يسهم بتكرار النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء.

- **إنجاز الأهداف:** لكل منظمة غايات وأهداف مشتركة بعضها تمثل حالة من التوافق والانسجام

بين غايات وأهداف المنظمة وجماعات العمل والفرد، وبعضها يمثل حالة من التناقض والتباين في الغايات والأهداف وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري لانجاز تلك

الأهداف وذلك بتوضيح النشاطات المطلوبة من قبل الإدارة العليا، وتم إيصالها عبر مستوى الإدارة المختلفة إلى الموظفين حتى يتم فهم اتجاهات المنظمة والأمور التي تطمح لها في سبيل تحقيق الأهداف.

-السياسات الإدارية: تعتبر من أهم الأمور التي تؤثر على أداء العاملين، وعلى إقبالهم على العمل، وعلى الإدارة إتباع سياسات إدارية مناسبة ومرنة للوصول إلى قمة الأداء في المنظمة. يركز هذا البعد على أن المنظمة هي التي تتميز بأن العاملين فيها يتمتعون بدرجة معقولة من الحرية ليقرروا ويتخذوا التصرفات التي يرونها ضرورية لأداء أعمالهم بأفضل شكل، وأنه يتم تشجيعهم على التفكير الابتكاري.

من خلال جملة الاستعراضات المختلفة لأبعاد المناخ التنظيمي حددنا الأبعاد التالية:

1- الممارسات السلطوية:

تؤكد الكثير من الدراسات أن النمط السلطوي المتبع وسلوك الإدارة مع العاملين له تأثير كبير في تحديد نوعية المناخ التنظيمي داخل ذهنية الأفراد العاملين بالمنظمة، فإذا كانت الإدارة متشددة في وضع القواعد، وتطبيق إجراءات تفصيلية، أو حينما تقوم بوضع سياساتها بعيدا عن مشاركة العاملين، ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين متوقع جدا¹، على عكس الممارسات السلطوية التي تمنح المشاركة لعاملها في اتخاذ القرار، وتحفز الأفراد على الإبداع والابتكار، وتشجع المبادرة، ولذا فللشعور بالثقة وتحمل المسؤولية لانجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد، حيث يرى لتوين وسترنجر أن نمط السلطة من أهم العناصر المحددة لنوعية المناخ التنظيمي في أذهان العاملين في المنظمة، فطبيعة العلاقة بين صاحب السلطة والعاملين في المنظمة والاتصالات بينهم، تعتبر أكثر أهمية من التشدد الذي يفرضه صاحب السلطة بضرورة الالتزام بالقواعد ونوع الأهداف والمعايير التي يصنعها.

1- ابراهيم عباس أبو ريا: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2011، ص 27.

2 منظومة اتخاذ القرارات:

وتتمثل في جملة من العناصر التي تحدد طبيعة ونشاط المؤسسة، ممثلة في الإستراتيجية، الأهداف، القوانين واللوائح، اتخاذ القرار، حيث تمثل إستراتيجية المؤسسة إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات، والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أما عملية اتخاذ القرار ف تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو¹. على اعتبار أنها عملية اختيار بديل بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف ما خلال فترة زمنية محددة في ضوء كل من البيئة الداخلية والخارجية المتاحة. ويمكن تعريف منظومة اتخاذ القرار بأنها تمثل كل العناصر التي تحدد مدخلات المنظمة من موارد مادية وبشرية وغيرها، ومخرجات المنظمة من خدمات، منتجات، معلومات، أموال وغيرها، في خضم القرارات المتخذة من طرف أصحاب السلطة بناء على المعلومات المتاحة.

3 العدالة التنظيمية التوزيعية:

العدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وما يتحمله من تكاليف²، هي إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة، وتركز العدالة التوزيعية حول المخرجات التنظيمية للموظف كالرواتب، والمكافآت، والحوافز، وعبء العمل، وبالتالي فإن العدالة التوزيعية تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهمها يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية، هو مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها، أو خارجها في منظمات مشابهة لها³.

كما تعني عدالة توزيع الحوافز بأنواعها الحوافز المادية وتتضمن الأجور والمكافآت التشجيعية والإضافية، والمشاركة في الأرباح وغيرها، والحوافز المعنوية وتشمل المدح والثناء والشكر والتقدير، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، والإحساس باهتمام المنظمة، ومحاولة تحسين مهاراتهم وتطويرها وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الحوافز المحيطة والتي تشمل النوعين السابقين معاً. إن وجود عدالة في توزيع الحوافز ايجابية منها أو سلبية، وتطبيقها بشكل عقلاني بالاستناد إلى معايير واضحة الأداء، يؤدي بلا شك إلى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين إلى التفكير الابتكاري والإبداع.

1 - <http://www.alukah.net/culture/0/63677/#ixzz3aKomAt8h>

2- محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 303.

3- بدر كريم أبو تاية: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص 150.

V - عناصر المناخ التنظيمي:

1 - الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية، التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد¹، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، كما أنه يساهم في تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، وتحديد مختلف الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف العاملين.

2 - نمط القيادة:

تعرف القيادة على أنها التأثير على أنشطة جماعة منظمة، الموجهة لجهودهم بوضع أهداف المنظمة والمساهمة في انجازها²، كما تعني النشاط الذي يمارسه القائد الإداري مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين³، بحيث يلعب الدور القيادي دورا مهما في توجيه وتشجيع وتجميع القوى لتحقيق أهداف التنظيم، كما يؤثر النمط القيادي في سلوك الأفراد وفي تحديد نوع المناخ السائد في المنظمة.

3 - نمط الاتصال:

الاتصالات هي الوسيلة أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة، وهي على أنواع، اتصالات نازلة، صاعدة، أو في كل الاتجاهات، وتعرف الاتصالات التنظيمية بأنها عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في إطار المنظمة⁴، بحيث تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل، أو ما يرتبط بطبيعة جماعات العمل غير الرسمية، أو الرسمية، والوسائل المستخدمة في عملية الاتصال وموقع الأفراد في الهيكل التنظيمي.

فالاتصالات الفعالة تهدف إلى تمكين المشرفين من ممارسة وظائفهم بشكل فعال، وبشكل يخدم أهداف التنظيم، في تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها، فضلا عن الاتصالات الفعالة يمكن توفير مناخ تنظيمي يسمح بتبادل والمقترحات.

4 - نظم وإجراءات العمل

1- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص 103.
2- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 55.
3- محمد عبد السميع: أساسيات الإدارة العامة، ط1، دار الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 227.
4- الحاج راند: إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 183.

تتمثل نظم وإجراءات العمل في مجموعة القوانين والأوامر والتعليمات التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة، والتي تقع على عاتق المنظمة، فهي التي تنسق جميع الأعمال وتحدد كيفية تعامل الأقسام فيما بينها بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة¹

VI - أنواع المناخ التنظيمي:

تختلف تصنيفات وأنواع المناخ التنظيمي من باحث لآخر حسب النسق الذي يدرس المناخ التنظيمي من خلاله، أو من خلال نوع المنظمة موضوع الدراسة، باعتبار أن هناك منظمات (صحية، تربوية، إدارية، مدنية، عسكرية اقتصادية). فالمناخ التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى، كما تختلف حاجيات العاملين بها، لذا تعددت المسميات والأنواع، فهناك من يميز بين المناخ التنظيمي المعاون، والمناخ التنظيمي المعيق، فيما يفضل البعض الآخر مصطلح المناخ التنظيمي الصحي، والمناخ التنظيمي المرضي، وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإنمائي والمناخ التنظيمي الانجازي. يمكن تحديد أنواع المناخ التنظيمي حسب متاولات الدارسين والمفكرين في الآتي:

1 المناخ الديمقراطي:

وعكسه المناخ التنظيمي الأوتوقراطي أو (المستبد)، كما يصفه آخرون بالمناخ التنظيمي المحابي، وهو ما توجد فيه العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، والمناخ التنظيمي غير المحابي هو ما يؤدي إلى تعطيل وجود هذه العوامل²، حيث يعكس المناخ الديمقراطي المشاركة في اتخاذ القرار، فعالية الاتصالات، السلطة الديمقراطية، ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، كما أن هذا المناخ يساعد تنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

2 المناخ السلطوي (المتشدد):

ويمثل المناخ الذي يشعر العاملون فيه بأن القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، مع وجود اتجاهات سلبية اتجاه

1- إبراهيم عاشوري: أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 18.

2- سعود محمد النمر، محمد سيد حمزاوي: المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، جامعة الملك سعود، الرياض، 1986، ص 10.

العمل¹. وهذا من شأنه أن يقلل من المبادرة لدى الأفراد، وضعف قدراتهم على حل المشكلات، وبالتالي قتل التفكير الابتكاري والحجر عليه.

يعتمد هذا المناخ على النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يتصف بمركزية السلطة وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانخفاض الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

وهناك من يصنف المناخ التنظيمي إلى صنفين وهو المناخ الايجابي والمناخ السلبي²:

1 المناخ الايجابي:

ويتصف بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار ومختلف أنشطة المنظمة، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة والذين لهم أفكار إبداعية وحضور فاعل في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركز هذا النوع على الترقية التي تركز أساساً على المهارة والإبداع، ويتميز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ الصلاحيات والسلطات المفتوحة، كما يركز على التكيف والمقدرة الكبيرة في التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب، ويتسم بالانسيابية والمرونة في أداء العمل.

2 المناخ السلبي:

وهو عكس المناخ الايجابي، حيث ينعكس على النتائج النهائية للمنظمة بروتينية كبيرة في أداء الأعمال، كما يتميز الهيكل التنظيمي في هذا المناخ بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم ، ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يسود هذا المناخ شعور سلبي لدى العاملين ، بسبب الإهمال من طرف الإدارة وعدم تلبية حاجاتهم النفسية والمادية، ويتميز نظام المكافأة بعدم العدالة وعدم الموضوعية، وبالمحاباة، بالإضافة إلى مركزية القرار ودحض الإبداع والابتكار لدى الأفراد الفاعلة داخل التنظيم.

وقد حدد كل من **هالبن وكروفت** في دراستهما للمناخ التنظيمي، ستة أنواع للمناخ التنظيمي

وهي³:

1 المناخ المفتوح:

وهو المناخ الذي يتمتع العاملون فيه بالحرية ، وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون، ويتحقق التوازن بين انجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في المنظمة، ويشارك العاملون في

1- المغربي عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 50.
2- إبراهيم عاشوري أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 10.
3- محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص 40-41.

الأعمال القيادية وفي اتخاذ القرارات، وترتفع فيه درجات الانتماء، القدوة في العمل، النزعة الإنسانية، وتتنخفض فيه درجات التباعد، الإعاقة، الشكلية في العمل.

يتمتع الأفراد الذين يعيشون داخل هذا النوع من المناخ في المنظمة بروح معنوية عالية، حيث يعمل العمال معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز العمال لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين، ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى احدهما على الآخر. يسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين وارتفاع روح المعنوية.

2 المناخ المغلق:

وهو المناخ الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية، والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل، وترتفع فيه درجات التباعد، الإعاقة، الشكلية في العمل، التركيز على الإنتاج، وتتنخفض فيه القدوة، النزعة الإنسانية والانتماء. ويرى حمادات أن هذا المناخ يسوده الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا لانجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين كما يسوده الروتين في العمل وانخفاض الروح المعنوية لاهتمام المدير بالشكلية في العمل وتركيزه على الإنتاج فقط.

3 المناخ الذاتي:

ويتميز بارتفاع مستوى المعنوية لدى الأفراد، وإشباع الحاجات الاجتماعية، والحركة الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل¹.

كما تسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال تبادلية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الأعضاء لقلة الأعمال الروتينية، والروح المعنوية لديهم مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

4 المناخ الموجه:

يهم هذا المناخ بانجاز العمل في المقام الأول، وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وليس الجميع يعملون بجهد، ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، الروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ اقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المناخ المغلق، ويقوم المدير

1- عمر بن متعب مبارك الدوسري: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 26.

بالتوجيه المباشر، حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لان الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل (الاهتمام بالمهمة).

5 المناخ العائلي:

يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة بانجاز العمل، وان المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وتبرز هنا رئاسات متعددة، ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، لكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل، والمدير لا يرهق المعاملين وهذا يساعدهم على تكوين صداقات بينهم، بحيث يشعرون بأنهم جزء من عائلة كبيرة سعيدة، والروح المعنوية لديهم متوسطة لأنهم يحسون بعدم الرضا في انجاز العمل.

6 المناخ الأبوي:

تتمركز السلطات هنا بدور المدير، فهو لا يسمح بظهور أي مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بين العاملين، إذ يكونون جماعات وأحزاب. فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبادرة بها. ويسود العاملين روح معنوية ضعيفة، ولا يحققون قدرا كبيرا من الانجاز¹. ويعود ذلك لكون السلطة متمركزة في يد المدير وحده.

نلاحظ مما سبق أن هناك عدة أنواع من المناخ التنظيمي، وهذا ما يميز المنظمات عن بعضها البعض، ويمكن أن يكون داخل المنظمة الواحد أكثر من مناخ تنظيمي، حيث أشار أنموذج ليكرت أن الإدارة العليا لها مناخ خاص بها، ومناخ خاص بالإدارة الوسطى، بالإضافة إلى مناخ خاص بالإدارة الدنيا، وانطلاقا من طبيعة المناخ السائد في المنظمة يمكن التعرف على قدرات الأفراد العاملين بها ومعرفة روح المبادرة والإبداع والتفكير الابتكاري داخلها.

VII - نماذج المناخ التنظيمي :

تعددت نماذج المناخ التنظيمي وذلك بتعدد آراء الباحثين والدارسين له ومن أهم النماذج نذكر ما

يلي:

1 - أنموذج كروفيت وهالين (Croft and Halpin 1966)

1- محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص 40-41.

لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الإستبيان، حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر هي :

***المجموعة الأولى:**

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
 - التأكد الذي تعطيه الإدارة لانجاز العمل.
 - المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه.
 - الانطباع المتولد عند الأفراد بان حاجتهم الاجتماعية قد أشبعت.
- حيث تمثل هذه المجموعة مجموعة العناصر التي يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة

معهم.

***المجموعة الثانية:**

- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقتهم الاجتماعية في المنظمة.
 - الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
 - تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له شعور العاملين بأنهم أنتجوا¹.
- تمثل هذه المجموعة مجموع العناصر التي يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي.

2- أنموذج ليكرت (Likerti 1967)

يعتبر ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثير كفاءة والإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نمودجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تعزز نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أن الفرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية، المكونة للمناخ التنظيمي والذي اعتمد على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط².

3- أنموذج ليتوين وسترنجر (Stringhert .Litwin1968)

1- قيقوب عيسى : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة ، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، 2008، ص 166.
2- ميهوبي فوزي: المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسى لدى الممرضين ، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص43.

يهدف أنموذج الباحثان لتقسيم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على انعكاساته أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين ويرى **ليتون وسترنجر** أن المناخ التنظيمي يتكون من الأبعاد التالية:

- **المسؤولية:** درجة تحمل الأفراد لمسؤولياتهم وموافقة هذه المسؤوليات مع الصلاحيات الممنوحة.
 - **المكافآت:** مدى اعتماد الإدارة على مكافأة الأفراد مقابل أدائهم لأعمالهم.
 - **المخاطرة:** درجة إتاحة الفرصة للأفراد في مواجهة تحديات وأعمال تتصف بالمخاطرة.
 - **الدفع:** مدى شعور الأفراد بوجود جو يتصف بالاحترام والتقدير.
 - **الدعم:** يقيس جهود الإدارة لدعم الأفراد في مواجهة تحديات العمل.
 - **المعايير:** تحدد إجراءات العمل وكيفية التنفيذ ومدى التزام الأفراد بتطبيقها.
 - **التعارض:** يقيس وجود التعارضات في الأهداف والصلاحيات لدى الأفراد والإدارة؟
 - **الانتماء:** يحدد مدى شعور الفرد بانتمائه للمنظمة.
- لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة، يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على: الدافعية، الأداء، الانجاز والرضا الوظيفي عند العاملين كما تعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين.

1 - أنموذج كامبل وزملائه (Cambell et al 1974)

- يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية :
- **الهيكل التنظيمي أو بناء المهنة:** درجة الرسمية في إجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.
 - **المكافآت والعقاب:** الموضوعية والمحاسبة المرؤوسين وعدالة العقوبات، مركزية القرارات درجة تفويض السلطة.
 - **التدريب والتطوير:** مدى اهتمام الإدارة بتدريب العاملين.
 - **الاستفتاح أو السلوك الدفاعي:** العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

- المخاطرة و الأمان: مدى شعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل.
 - المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل.
 - الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته.
 - تأكيد الإنجاز: التأكد على تحقيق أهداف المنظمة¹.
- الملاحظ من هذا النموذج أنه يركز أكثر على المتغيرات التي تعنى بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة، وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، إذ أهمل نمط التعامل بين الزملاء في العمل.

2 نموذج لولر وزملائه

يرى أنموذج لولور وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في

مجموعتين:

- المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم كل من، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.
- المجموعة الثانية: تتعلق بالعملية التنظيمية وتنظم: نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم الاتصالات.

نلاحظ أن أنموذج لولر وزملائه يتفق مع أنموذج ليتوين وسترنجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

3 أنموذج دوني وزملائه

يتكون المناخ التنظيمي وفقا لهذا الأنموذج من ستة عناصر رئيسية تتمثل في اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، الانفتاح، المكافآت، الهيكل التنظيمي.

4 أنموذج سيترز (Steers 1974)

يتكون المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها وهي تتضمن

العناصر التالية:

- السياسات والممارسات الإدارية : ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الأفراد
- الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها كما يتضمن سياسات إدارة في اختيار وتدريب.

1- قبوق عيسى : مرجع سابق، ص 166-167.

- الهيكل التنظيمي : ويتضمن هذا البعد درجة المركزية نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في هيكله التنظيمي.
- تكنولوجيا العمل: ويشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغير في تكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك ومن تسهيلات في تنفيذ العمل و الإبداع فيه.
- البيئة الخارجية: ويشير هذا البعد إلى العناصر البيئية الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية والاجتماعية. والملاحظة أن نموذج سيترز يشير إلى أن هذا الأبعاد متبادلة التأثير وأنها تشكل بما يتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي.

5 نموذج تيم وبيترسون (Tim et Peterson in)

- حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسة في ستة عناصر رئيسية ويمكن توضيحها كالآتي:
- الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.
- المشاركة في القرارات : يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم الإدارة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وتحديد السياسات ذات العلاقة.
- الصدق والصرامة: ويتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة في ماعدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.
- المساندة والتشجيع : ويتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد المساندة من طرف رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وان العلاقات المتبادلة بين الأفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء، أم مرؤوسين هي علاقة جيدة تقوم على الثقة و الصراحة.
- الاتصالات الصاعدة: ويصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة إلى الاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدسة من طرف المرؤوسين واستفادتهم منها لتطوير المنظمة.

الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال مكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين الأفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض¹.

6 أتمودج كوزلوسكي ودوهيرتي (kazliski et Danerty)

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر بعدا للمناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة العلاقات بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتغير المرؤوسين بخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم. ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي:

- **هيكل العمل:** ويعبر هذا البعد عن مدى اعتقاد العاملين بجودة التنظيم وهيكله العمل.

- **قيم الوظيفة:** ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين، بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة

لهم.

- **المحاسبة والمساءلة الشخصية:** ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين، بأنهم محاسبون أو

مسؤولون عن تصرفاتهم.

- **المسؤولية:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع

إلى المشرف.

- **تركيز المشرف على العمل:** وتعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على

المشاركة في اتخاذ القرارات.

- **الإشراف بالمساندة والداعم:** ويعبر عن مدى وجود ثقة واحترام بينهما ومراعاة مشاعرهم.

- **العمل الجماعي:** ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم بوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون

والصداقة بين أفراد العمل بروح الفريق.

- **وعي الإدارة وإحساسهم بموظفيها:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات

أفراد التنظيم وأنها توليهم الاهتمام و الرعاية.

- **التعاون بين المجموعات:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين المجموعات

المختلفة.

- **انسياب الاتصالات:** ويعبر عن مدى كفاءة، وفعالية نظام نقل المعلومات، وانتظام الاتصالات

في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسباب¹.

1- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010، ص-ص 25-24.

7 أتمودج كوبز وتوماس:

- فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي في العناصر التالية:
- **الاستقلالية:** وتعني إدراك الفرد الاستقلالية فيها يتعلق بإجراءات العمل.
 - **درجة التمسك:** وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
 - **الثقة:** وتعني إدراك الفرد لمدى قدراته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا، اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
 - **ضغط العمل:** ويعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
 - **الدعم:** ويعني إدراك الفرد بالدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
 - **التقدير:** ويعني إدراك الفرد بان عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
 - **العدالة:** وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
 - **الإبداع:** ويعني درجة تشجيع للتغيير الهادف وتجديد ومدى تحمل المخاطرة².

8 أتمودج فوهاند وجيلمر

- حدد الباحثان فوهاند وجيلمر أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:
- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية، مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها أفراد عند اتخاذ القرارات.
 - **درجة تعقد التنظيم:** ويدل ذلك على مستويات الإدارية للأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات فيما بينها.
 - **اتجاهات الأهداف:** ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
 - **نمط القيادة:** وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمط يعتمد على المشاركة ويتبادل الرأي في المواقف والمشاكل المختلفة³.

9 أتمودج بريشارد وكرازيك

1- قبوق عيسى : مرجع سابق، ص-ص، 170-171.
 2- محمد الصيرفي : مرجع سابق، ص-ص، 221-223.
 3- شامي صليحة: مرجع سابق، ص 26.

ويرى الباحثان أن المناخ التنظيمي يتكون من إحدى عشر بعدا وهي كما يلي: الحرية، العلاقات الاجتماعية، الهيكل التنظيمي، المكافأة، الدافع، مدى الانسجام الاجتماعي، التبعية المرنة وتحديد، تمركز القرارات المساعدة¹.

VIII - النظريات التي تناولت المناخ التنظيمي

1 الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية، وأول من حدد معالمها ومبادئها، إذ تقوم هذه النظرية على أساس الاختيار العلمي للعمال والدراسة العلمية لأسلوب العمل، ويمكن تحديد الخصائص الجوهرية لفلسفة الإدارة العلمية كالآتي²:

- تقسيم العمل الذي ينظر إليه على أن يقوم بوظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية، وتحديد نشاطاتها.

- ترتيب العمليات الوظيفية، قصد توصيل الأوامر، وتسهيل المهام الداخلية، وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

- البناء التنظيمي الذي يعتبر نسقا أو نمطا معيناً من الوظائف، ببل يتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام.

- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية، يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين.

وقد أكد تايلور على أن الإدارة وحدها المسؤولة عن اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل،

وتركز هذه الوظيفة في الجهاز الإداري، الذي له السلطة المناسبة من الأعلى إلى الأسفل، حسب تدرج المستويات الإدارية في المؤسسة، تاركا للعامل الطاعة والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا دون أي تدخل منه، ويرى تايلور أنه لكي يعمل التنظيم بنجاح وللتنسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالا روتينية متكررة ونمطية لا بد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر أوامر للجميع³.

اعتبرت العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحقق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد فيها لان على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دون إبداء الرأي، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به، فالفرد لدى هذه

1- قبوق عيسى : مرجع سابق، ص166.

2- عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 205-206.

3- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 67.

الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط بينما، ولذا نقول أن طبيعة المناخ حسب هذه النظرية مناخ تسلطي، غير صحي، مناخ سلبي.

2 نظرية التكوين الإداري:

يعتبر هنري فايول مؤسس نظرية التكوين الإداري، محددا المبادئ التي يرى أنه يتحقق من خلالها الكفاية الإدارية، الذي أكد على ضرورة تطبيق المبادئ الأربعة عشر في الإدارة من أجل الحصول على الفعالية التنظيمية.

يرى فايول أن الإدارة التي توفر المساواة بين العاملين في التنظيم والعطف والعدالة بينهم، فالعامل يعمل بأعلى طاقة وقدرة، نتيجة توافر الجو الملائم للعمل والاستقرار النفسي والوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم، والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة.

3 النظرية البيروقراطية

تسود في كل وحدة من وحدات التنظيم البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها ، تحدد السلوكيات المعيارية في كتيبات خاصة، تسجل فيها معايير هذا السلوك، والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام ، إضافة إلى ذلك فان نشرات خاصة تتوافر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم أوصاف مهام كل وظيفة، وعلاقة كل منها وارتباطها بالوحدات الأخرى.

وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين الأفراد وبين عملائهم، بحيث تكون بعيدة التأثير بالعلاقات الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات ، تسير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز، وتتماشى قرارات المنظمة مع تحقيق الأهداف وغايات هذا النظام ، بعيدا عن جو الألفة والصداقة والمحبة، ومن هنا يرفض التنظيم البيروقراطية أي ممارسة نابعة من حالات الانفعال أو العاطفة ، لأنها لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية. إن الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر يجعلنا نلاحظ أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على مستوى عالي من الكفاءة، إذ يهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر من العنصر البشري، وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي، هو مناخ جامد وروتيني تنخفض فيه كفاءة الأداء، وتغليب الوسائل على الغايات، ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والجوانب القانونية وتنفيذ

القانون بحذافيره دون مراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية ومشاعر العاملين ، وبالتالي يصبح المناخ التنظيمي غير ملائم¹.

4 المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر البشري داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وكان أبرزها المفاهيم واطوي لنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية :

- للقيادة دور مهم في التأثير على السلوك
- ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.
- اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي.
- دور الحوافز المعنوية في التأثير على السلوك².

إن مدخل المدرسة السلوكية يقوم على فكرة أساسية مؤداها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم، لذلك فإن دراستها يجب أن تتركز على العلاقات الشخصية المتداخلة، إذ تركز نظرية العلاقات الإنسانية على المبدأ الذي يقول "حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض"³.

5 نظرية النظم الاجتماعية:

إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بان السلوك التنظيمي بشكل عام يمكن اعتباره وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المنظمة، حيث يصف أنموذج جبلز وجوبا الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي والبعد الفردي والشخصي.

أما ارجريس فقد اختبر وينجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة المتبادلة والانفتاحية في العلاقات، دونما أن يشعر الناس بذلك، وقد خرج بنتيجة مفادها، أن العاملين إذا

1- محمد حسن حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، مرجع سابق، ص 23.
 2- نقيل بوجمعة : علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب أدرة الصراع في المدارس الثانوية، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009، ص 31.
 3- عمر بن متعب مبارك الدوسري: مرجع سابق، ص 3.

شعروا بوجود عيوب في المنظمة فمن المستحسن عندها عدم مناقشتها خوفاً من زيادة حدة الصراع والتنافس داخل التنظيم¹.

6 نظرية المؤسسة البشرية

تعرف بنظرية ليكرت في التسيير الإداري، على اسم صاحبها رنيسيس ليكرت، ركزت هذه النظرية على أهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية، والمادية، أي كان نوع المؤسسة وضرورة الاستغلال الأمثل للأفراد، وقد خلصت إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المنظمات في علاقتها مع عمالها، تندرج هذه الأساليب من الأسلوب التسلطي، إلى أسلوب المشاركة التامة².

يتميز الأسلوب الأول بانفراد الرؤساء بالسلطة، وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كون الرؤساء يستحذون على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية، وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض، أما علاقة الإدارة بالعاملين فتتسم بالريبة والشك.

ويتمثل الأسلوب الثاني، في الأسلوب التسلطي، لكن مع وجود بعض الليونة، كما يكون في بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا من السلم الإداري، بحيث تستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية والولاء لدى الأفراد الفاعلة، وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل ريبة من ما هي عليه في الأسلوب الأول.

أما الأسلوب الثالث فيتميز بالمشاركة المحدودة وتحفيز العاملين، واحترام العمال، والثقة فيهم، مما ينتج عنه بروز الطمأنينة والثقة في صفوف العاملين والثقة النسبية في الرؤساء³. أما الأسلوب الأخير فيعرف بالاسم أسلوب المشاركة، تسود فيه الثقة التامة بين الإدارة والعاملين، وتلعب المشاركة من قبل الأفراد الفاعلة واندماجهم في تطوير نظام المكافآت، والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتقييمها دوراً في عملية الدافعية وتنمية التفكير الابتكاري لدى المرؤوسين.

IX- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي⁴:

أولاً: عوامل خارجية

1 - البيئة الخارجية:

1- محمد حسن محمد حمادات: مرجع سابق، ص 23-24.

2- محمد علي شهيبي: دراسات في الفكر العربي الحديث السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، 1976، ص 159.

3- علي عسكري: الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت، ص 46.

4- عبد الله عبد الغني الطجم وآخرون: مرجع سابق، ص 247.

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، أو اقتصادية، أو قانونية، أو اجتماعية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة ، مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

2 - البيئة التكنولوجية:

وتعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثير تلك البيئة على سلوك الفاعلين يتمثل في دفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

3 - البيئة الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

4 - المشاكل الأسرية:

يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ، ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة التي قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد الفاعلة داخل المنظمة.

ثانيا:العوامل التنظيمية:

1 السياسات والممارسات الإدارية:

يرتبط بالنمط القيادي والإشرافي ، فالفلسفة الإنسانية للقادة والمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين، وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز ، تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة والمشاركة و الانتماء للمنظمة، وتحفز على البقاء والعطاء ، بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتمسك والعسر الذي يحد من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس¹. كما يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات،

1- الكيسي عامر: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الشرق، ج4، الدوحة، 1998، ص 66.

ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإضافتها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل ، تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء و الولاء، وعلى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل إما إيجابا أو سلبا، وذلك تولي كل القيادات المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين¹.

السياسات الإدارية المحددة الاختيار والترقيات ، الأجور ، وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة أساسا، فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم ومضعفا للمعنويات، وغير محفز على الإبداع والابتكار.

2 طبيعة الهياكل التنظيمية:

إن البناء التنظيمي الغير مرن أو البيروقراطي، سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق²، فكلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف يكون مشجعا على خلق الإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم. للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأمر وغموض خطوط السلطة و المسؤولية هي مؤثرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة والعكس صحيح.

3 النمط القيادي المتبع:

يؤثر السلوك القيادي تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين ، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم، بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

4 أهداف المنظمة:

كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار ، والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للفاعلين بالمنظمة.

5 الصراع التنظيمي:

1- خضير، مرجع سابق، ص22،

2- الصيرفي : مرجع سابق، ص266.

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين وبقائهم ،
والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم كسب ولائهم وتعزيز التزامهم.

6 الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية ، التي تحكم كيفية أداء التنظيم، ولها تأثير مباشر
على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف
المختلفة، كما أن لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا
تحكما معايير واضحة.

7 ظروف العمل:

وتتمثل في بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، التهوية....) التي
يعمل تحت طائلتها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد ، وربما تؤدي إلى
حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

8 درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة ، مع تزويدها بما تحتاج
إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في
الارتقاء الوظيفي، واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين
الأعضاء.

ثالثا: العوامل الشخصية

هناك عدة عوامل شخصية تؤثر على المناخ التنظيمي ومن أبرزها ما يلي:

9 درجة المخاطر:

المناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطرة المعتدلة المحسوبة سيدفع على المزيد من الإحباط
وضعف الرغبة في تحسين الأداء¹.

10 - خصائص أعضاء التنظيم:

1- الصيرفي : مرجع سابق ، ص 337.

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع، وكذا الطموح العالي، كما يكون المناخ أكثر ودا وتألقا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم بعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل¹.

11- تناقض القيم :

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل، مثل هذه السلوكيات، قد توجد شعور لدى العامل بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجيتهم.

إن كل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على الأفراد داخل التنظيم، سواء كان ذلك التأثير بالسلب أو بالإيجاب، ويعود على معنويات الأفراد ومستوى أدائهم أيضا، فكلما كان المناخ التنظيمي السائد ديمقراطي وإيجابي ضمن ذلك ارتفاع الروح المعنوية للأفراد ، وزاد من قدرتهم على التفكير الابتكاري والإبداع.

X- طرق تحسين المناخ التنظيمي :

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد الفاعلة في المنظمة، إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، فتتمثل العناية بتحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة، بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء وارتفاع في الروح المعنوية، ما ينعكس إيجابا على أدائهم و عن مستوى التفكير الابتكاري لديهم، الاهتمام بالمناخ التنظيمي من انشغالات المسؤولين في أية منظمة، حيث يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية :

- احترام النفس البشرية وتقديرها وتعزيز الديمقراطية واحترام الرأي الآخر ، وتشجيع العمل التعاوني، فوضع الشخص موضع الشخص الآخر والنظر إليه بمنظار ركيزة النجاح الأولى وفي نقاء المناخ التنظيمي، فهناك قاعدة إنسانية تقول بان الذي يتمكن من أن يضع نفسه موضع الآخرين ويتفهم عقليتهم وينظر إلى الأمور بمنظارهم فانه لا يخشى المستقبل.

- الاهتمام بالأهداف الخاصة للفئة الفاعلة والمساهمة في حل مشاكلهم مما ، يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن والارتياح ، وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي ويتشكل لديهم اتجاهات ايجابية نحو

1- مصطفى احمد السيد : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون طبعة، 200، ص410.

مؤسستهم، فتختفي مظاهر الصراع ويتحول إلى تنافس وظيفي نحو نتائج إبداعية، الفرد الذي يشعر أنه في جو نفسي مريح وان الفائدة قد تحقق بفعل كفايته العملية و الفنية سيشعر بانتماء إلى المؤسسة فيزيد عطاءه وتتحقق ابداعاته.

- وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن إمكانات وقدرات وطموحات الأفراد ، لضمان تحقيق الذات والشعور بالأهمية داخل المجموعة، دون أن يكون ذلك في ادني إشارة إلى تفكيك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة.

- تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الراسية والصاعدة والهابطة والأفقية والاهتمام بالأراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.

- مشاركة العام لهن في صناعة القرارات ، وتحمل المسؤوليات ، مما يسهم في تحقيق ذواتهم ، ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية ، للعمل على تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية، فالقرارات من صناعتهم والنتائج متوقفة على أداهم، فإعطاء الموظف مزيد من الشعور بالمشاركة واتخاذ القرارات عن طريق اللقاءات مع المرؤوسين ومحاولة الحد من الاختلاف في معاملتهم يسهم في بناء المناخ التنظيمي المنشود.

- انتهاج الطريقة العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، بالابتعاد عن التفريده وتجنب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد بين العاملين، بسبب المكانة الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو السياسية.

- السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها¹.

كما يمكن إدراج العوامل المساعدة على تحسين المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1- الاهتمام بتدريب الفئات الفاعلة:

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين ، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية، غالبا ما يولد الثقة بالنفس لدى العاملين، لاسيما من خلال إدراكهم بان الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءتهم ومهارتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

1- محمد حسن محمد حمادات : مرجع سابق،ص27-28.

2- العدالة في المعاملة:

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة، وغير منحازة للأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترفيات الأجور، العقوبات والتدريبات. الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد ، يعزز سبل الولاء للمنظمة وقدرة الأفراد على التفكير الابتكاري، والمساهمة في تحقيق أهدافها¹.

3- النمط القيادي:

إن تبني الإدارة فلسفة إنسانية، وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الهني يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل في القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض².

خلاصة

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، لقدرتة على التأثير في مجريات التنظيم نظرا لارتباطه بالكثير من المتغيرات التنظيمية. ونظرا لتباين اختصاصات الدارسين والمفكرين الذين تناولوا مفهوم المناخ التنظيمي، عرف هذا الأخير تعدد في الأبعاد، وعدم وجود اتفاق على أبعاد وعناصر محددة له. للمناخ التنظيمي تأثير كبير في المنظمة يستوجب على الإدارة اعمل على تحسينه، وبما أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، والتأثير فيها كفيل بتحسين المناخ التنظيمي، وذلك من خلال العمل على تحسين الممارسات السلطوية داخل المنظمة بما يكفل تحسين الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، ومحاولة جعل العمل أكثر تحفيزا للعاملين وغيرها من العناصر

1- حمود خضير كاظم الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء، الأردن، 2009، ص 174-175.

2- شامي صليحة : مرجع سابق، ص54.

التي تساهم في رضا العاملين وفي قدرتهم على التفكير الابتكاري من خلال خلق مناخ تنظيمي ايجابي يساعد على تفعيل قدرات الفاعلين داخل المنظمة.

الفصل الثالث: التفكير الابتكاري

تمهيد

- I - مدخل للابتكار
- II - التداخل المفاهيمي للابتكار وبعض المصطلحات اللصيقة
- III - مكونات التفكير الابتكاري
- IV - عوامل التفكير الابتكاري
- V - خصائص وسلوكيات الشخصية الابتكارية
- VI - مراحل التفكير الابتكاري
- VII - تنمية التفكير الابتكاري
- VIII - صفات المنظمات الابتكارية
- IX - دورة حياة الأفكار الابتكارية
- X - نظريات الابتكار
- XI - مسيرات التفكير الابتكاري
- XII - معوقات التفكير الابتكاري

خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

I - مجالات الدراسة

1 المجال المكاني

2 المجال الزمني

3 المجال البشري

II - منهج البحث وأدوات الدراسة

1 منهج البحث

2 أدوات الدراسة

III - عينة الدراسة وخصائصها

1 عينة الدراسة

2 خصائص العينة

خلاصة

تمهيد

أصبح الابتكار حاجة ملحة لكل منظمة تريد البقاء والاستمرار، وفي ظل التقدم والتطور المتسارع أضحت من الضروري أن تواكب المنظمات هذه التغيرات وأن تبحث عن التجديد والإبداع والابتكار، فمنظمات هذا العصر تواجه العديد من التحديات والتغيرات التي تتضمن في طياتها العديد من المشكلات والقوى المعوقة لها، كما أنها تتضمن أيضا العديد من الفرص والقوى الدافعة للإنجاز والتواصل، الأمر الذي يتطلب منها التخلص من السلوكيات والتصرفات التي تعودت عليها، نتيجة لاعتبارات مختلفة والتعامل مع كل ما يدور حولها بفكر جديد وأساليب مختلفة ومتنوعة، وذلك من خلال الاهتمام بالتفكير الابتكاري وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد وفرق العمل وتوفير البيئة المشجعة على استنفاد الطاقات والقدرات الابتكارية.

-1 مدخل للابتكار:

إن التطور هو السمة الأبرز في حياة الإنسان ، فلقد تراكم بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية التي يتميز بها الإنسان في كونه قادرا على أن يطور ويبتكر الأشياء الجديدة. فالابتكار ظاهرة قديمة ، فمنذ بدء الخليقة والإنسان يفكر ويبدع ويبتكر ، كما هو الحال في الجماعة والمنظمة والمجتمع ، والتاريخ مليء بالأمثلة التي لا حصر لها على الإبداعات والابتكارات البشرية ابتداء من أدوات الصيد واكتشاف النار، انتهاء بالابتكارات التكنولوجية الدقيقة التي تمثل ظاهرة الابتكار البشري الحديث المنتشر في كافة أنحاء المعمورة¹. ولمعرفة المزيد حول الابتكار سنتطرق إليه باختصار عبر العصور.

أولا: تطور الابتكار حسب العصور

لقد أثبتت التجارب والواقع الامبريقي في كل العصور أن الإنسان هو الأكثر قدرة على الابتكار بشكل لا يقارن ، حيث انتقل عبر عصور تاريخية مهمة حددها ألفن توفلر (A.Tofler) وفق نموذج الموجات الثلاث لتطور المجتمعات ، الموجة الأولى تتمثل بالثورة الزراعية، الموجة الثانية تتمثل بالثورة الصناعية، وأخيرا الموجة الثالثة وتتمثل بثورة المعلومات².

1- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011، ص 44.

2- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 13.

وتأكيدا على ذلك لم يحدد بيرنارد بور (B.H.Boar) فترة معينة للإبداع والابتكار بل حدد خمسة عصور تاريخية لتطور الإبداع والابتكار من خلال الإنسان وهي¹:

1- **العصر البدائي** : Early Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.

2- **العصر الزراعي**: Agricultural Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض والزراعة ورمزها المحراث الزراعي.

3- **العصر التجاري** : Commercial Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة هي عملية المقايضة وتبادل السلع أو التجارة التي تتحكم بها الشركات التجارية.

4- **العصر الصناعي** : Industrial Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك الصناعي.

5- **عصر المعلومات** : Informational Age وهو العصر الذي كانت فيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية، ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة والمليئة بالمعرفة.

ثانيا: الاهتمام بالابتكار حسب المستويات

لاشك أن المبتكر هو نقطة البدء في الابتكار، لهذا كان الاهتمام منذ البداية ينصب عليه، بل إن المديرين على الدوام يربطون الابتكار بالأفراد المتألقين الذين يبدون قدرا عاليا من الذكاء ، ومع أن هـ لا ابتكار حقيقي بدون مبتكر أو مبتكرين حقيقيين، فالمبتكر لا يولد في الفراغ وإنما يولد في منظمة بقولي أهمية كبيرة للابتكار وتعززه، وتحفز على الابتكار وتكافئ عليه ، وإذا أردنا أن نضع تصورا عن تطور الاهتمام بالابتكار في المنظمات فإننا يمكن أن نضع ثلاث مراحل أساسية في هذا التطور وسنوضح ذلك من خلال التصور الذي قدمه نجم عبود وذلك كالآتي:

1- عاكف لطفي خصاونة: مرجع سابق، ص 44.

1- على مستوى الفرد المبتكر

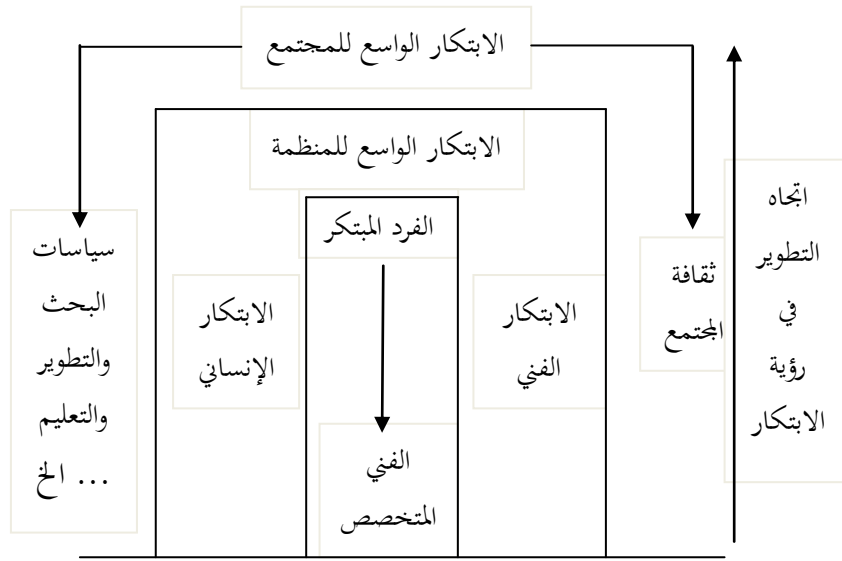
الواقع أن النموذج التقليدي في الإدارة البيروقراطية في الشركات هو الذي دعم ربط الابتكار بالفرد المبتكر. فمع أن هذا النموذج الذي يعول على الهرمية كأساس للتمائل والتوصيف الدقيق للأعمال والرقابة الشديدة التي تعمل كلها ضد الابتكار، فإنه كان يستخدم العوائد الخارجية كالمال والقوة والمكانة كحوافز للعاملين ومنهم الفرد المبتكر.

ففي هذه المنظمات التي تتكاثر فيها عقبات الابتكار مثل الرقابة الشديدة، الميل إلى الاستقرار، محدودية الأفق التنظيمي لكل وظيفة أو مستوى تنظيمي، والإجراءات المطولة... الخ. لا يمكن أن يكون الابتكار فيها إلا نتاجا لجهد فردي عظيم لا يتوفر إلا لدى أفراد قليلين، مما يدعم الفكرة التي يعتمد عليها هذا النموذج في أن الابتكار لا يمكن أن يتحقق إلا بواسطة أفراد متألقين على الذكاء، ويعملون في وظيفة متخصصة هي البحث والتطوير، رغم أنه ليس هناك ارتباط بين ذكاء الفرد العالي والابتكار، حيث تشير الدراسات الكثيرة خلافا لما يعتقد هؤلاء المديرين في مثل هذه الشركات إلى أن الابتكار بالضرورة منتشر بين العاملين ذوي مستوى ملائم من الذكاء وليس بالضرورة الذكاء العالي.

2- على مستوى المنظمة

في هذه المرحلة فإن المنظمات أخذت تنتقل تحت وطأة المنافسة والداخلين الجدد بمفاهيم وأساليب جديدة ومتنوعة، إلى تبني مفاهيم مشاركة جميع العاملين في الابتكار بأشكاله المختلفة ف إلى جانب كثرة اللجوء إلى فرق العمل ووحدات العمل المستقلة والمشروعات الخاصة، زاد اللجوء إلى أنظمة الاقتراحات والإدارة المرئية وإغناء وتوسيع العمل، والتنظيمات الأفقية وغيرها الكثير الذي لا يمكن النظر إليه إلا في إطار الفهم المتزايد لأهمية مشاركة العاملين إداريا وفنيا في إنجاز الوظائف والمهام ومنها النشاط الابتكاري، ولا بد من ملاحظة أن هذه المرحلة بقدر ما وسعت من إطار الابتكار ليشمل المرحلة السابقة ومبتكريها الأفراد، بمشاركة جميع العاملين الآخرين في المنظمة فإنها وسعت من مفهوم الابتكار، من الابتكار في المجالات العلمية والتكنولوجية إلى الابتكارات في جميع المجالات بما فيها الإدارية والتنظيمية والتسويقية والخدمات وثقافة المنظمة... الخ.

الشكل رقم 01 يمثل تطور رؤية المنظمات للابتكار



المرجع : نجم عبود نجم: إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ص 124

3- على مستوى المجتمع

يلاحظ أن الكثير من الدراسات تشير إلى أن عوامل المجتمع المؤثرة في الابتكار، فلقد تحدث كومنجس واولدهام (Cummings and Oldham)، عن مدخل العاملين الاثنين المؤثرين في الابتكار، هما إمكانية العامل العالية (الخصائص الشخصية) وسياقات العمل (العوامل التنظيمية)، وربما يكون تفسير ذلك في أن المجتمعات الصناعية المتقدمة قد حققت استقرار في البيئة العامة، مما بات يوجد من تأثير هذه البيئة في التفسير والمقارنة خاصة في ظل العولمة التي تدفع نحو المزيد من التماثل على حساب التنوع. ومع ذلك فإن الاهتمام بالابتكار في المجتمع يجد مبرراته القوية على اعتبار أن الشركات (النسق الفرعي) أصبحت تتنافس مع المجتمع (النسق الكلي) بشكل كبير، وصارت قدرة المجتمع على الابتكار وتوليد المبتكرين مسألة بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات¹.

II- التداخل المفاهيمي للابتكار وعلاقته ببعض المصطلحات اللصيقة

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة والباحثين في السنوات الأخيرة ، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس

1- نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 122.

جميع الميادين ، فالبعض اعتبرها نوعا من أنواع النشاط يميز الإنسان عن غيره من سائر المخلوقات ¹ ، ولهذا يقول الكسندر روشكا "إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة" ² ، حيث استخدم الابتكار في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للإبداع ، ولقد اعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما ³ . فالابتكار كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة Innovation والذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر Innovation and Entrepreneurship الذي ترجم (التجديد والمقاولة) في حين أن دراكر استخدم مصطلح Innovation بمعنى الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتحسيني أكثر من التجديد ⁴ .

نستشف من خلال ما سبق أن الابتكار عملية معقدة، وهي كلمة مترجمة من الانجليزية إلى العربية، وأن استخدامها يكون حسب المعنى والغرض الذي ترجمت إليه فهناك من ترجمها إلى الابتكار، وأحيانا نجدها بمعنى التجديد، وفي بعض الكتب نجدها بمعنى الإبداع. وفيما يلي سنوضح بعض المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الابتكار:

1- الاختراع

كثيرا ما يرتبط استخدام مصطلحي الابتكار والاختراع كمترادفين بالتكنولوجيا، وذلك بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد.

يعرف جمال خير الله الاختراع "بأنه خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع" ⁵ ، ونستنتج من هذا التعريف أن الاختراع يحتوي على حيز التطبيق، بمعنى أنه ليس فكرة قابلة للتطبيق فقط، بل فعلا طبقت.

ويعرفه محمد سيد قنديل "الاختراع هو إيجاد أو التوصل إلى شيء جديد لم يكن موجودا ، أو هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج أو هو إيجاد شيء له وجود مادي ملموس واستخدام محدد" ⁶ ، نخلص من هذا التعريف أن الاختراع يكون في الواقع الملموس، أي أن الشيء الذي تم اختراعه نراه ونلمسه وليس عبارة عن مجرد فكرة.

1- حسين عبد الحميد رشوان: الابتكار الأسس الاجتماعية والنفسية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2007، ص 12.

2- مدحت أبو النصر: مرجع سابق، 2004، ص 74.

3- عاكف لطفي خصاونة: مرجع سابق، ص 35.

4- عبود نجم عبود: مرجع سابق، ص ص 16-17.

5- جمال خير الله: الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009، ص 10.

6- علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص 123.

كما يعني الاختراع استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مساراً جديداً تؤدي مهمة متميزة كاختراع الحاسب الآلي¹، يمكن أن نفهم من هذا التعريف أن الاختراع له جانب تحسيني أو تعديلي أيضاً بحيث هذا التعديل أو التحسين يكون ملموساً أيضاً.

ويشير كل من روبنز وكولتر (Robbins and Coulter) أن الاختراع " هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية "². وهنا يخص هذا التعريف جانب التكنولوجيا بالذات في عملية الاختراع، بحيث أن أي فكرة جديدة فيما يخص التكنولوجيا ويكون لها تأثير على المنظمات الاجتماعية تعد اختراعاً.

كما يعرفه البعض على أنه " كل جديد في المعلومات العلمية وأنه يمكن أن يكون نظرياً في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقياً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين "³. ويبين هذا التعريف أن الاختراع يدخل في المجال النظري في شكل قاعدة أو قانون أو طريقة أو أسلوب لحل مشكلات معينة.

وعرفه خليل حسن الشماخ " بأنه إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية "⁴. مما يعني أنه شيء أصيل يعود بالمنفعة على الناس.

العلاقة بين الابتكار والاختراع:

من خلال التعاريف التي تم تناولها، ومما سبق نجد بان الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، غير أن التعريف الأخير ركز على أن الابتكار يهتم بتحويل وتنظيم الأفكار التي ترتبط بالتكنولوجيا بشكل كامل في المجال التجاري. وحسب هذا التعريف والذي سبق نجد أن الابتكار مرهون بوجود الاختراع أي أن بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق تجاري للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا

1- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 50.

2- نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 17.

3- محمد سليمان: أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة ملبنة الحضنة)، ماجستير، فرع التسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص 25.

4- خليل حسن الشماخ وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 421.

إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع فان هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد بجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية¹.

2- الإبداع

الإبداع لغة مشتق من الفعل أبداع أي اخترعه لا على مثال. والله بديع السماوات والأرض أي مبدعها، وأبداع الله الخلق إبداعاً أي خلقهم لا على مثال، وأبدعت الشيء أي استخرجته وأحدثته². يعرفه كرونباخ (Cronbach) " على أنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً³.

كما عرفه كل من ميرس وماركيس (Muers & Marquis) " أنه ظاهرة إنسانية لم تخلق من فردي بل هو حصيلة جهد متميز ومثابرة بالتفاعل مع الآخرين، وهو لا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لسوق جديدة، بل هو حصيلة كل هذه المعطيات⁴.

وفي تعريف آخر " الإبداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير على إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه⁵.

ونجد أن جيلفورد اعتبره " سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب⁶.

كما يعرف عزة جلال الإبداع بأنه " قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار وإعادة صياغة خبراته السابقة والتي تمكنه من استخدام المهارات التحسينية التي تساعد على بروز الجديد والنادر والمبتكر مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة⁷.

1- نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص ص 17-18.

2- محمد الصيرفي: الحل الابتكاري للمشكلات (سلسلة إصدارات التدريب الإداري، طريقك للنجاح)، مؤسسة مورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص 152.

3 - سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مرجع سابق، ص 91.

4 - مؤيد عبد الحسين الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، مكتبة الجامعة وإثراء، الشارقة والأردن، 2009، ص 13.

5 - لطف محمد علي: مرجع سابق، ص 26.

6 - فتحي عبد الرحمن جروان: مرجع سابق، ص 22.

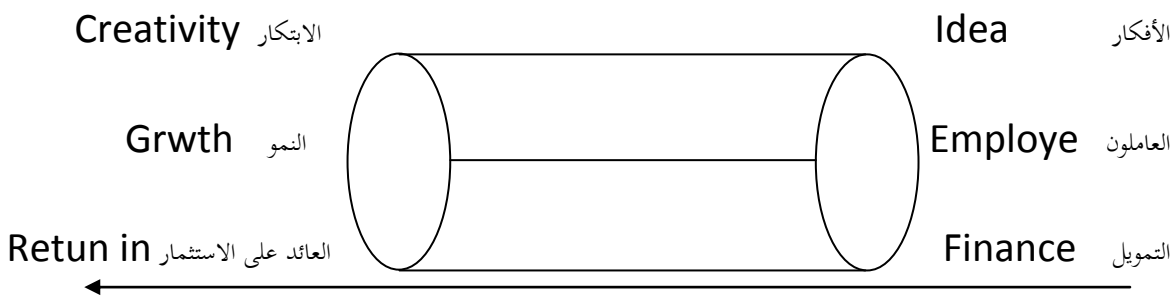
7 - عزة جلال مصطفى نصر: الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة (رؤية إستراتيجية) ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 14.

العلاقة بين الإبداع والابتكار:

أشار كوك (Cook) إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار علاقة تكاملية وعرفت أمبيل (Amabil) هذه العلاقة " بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"¹. يشير هذا التعريف لوجود علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن نقطة بداية الابتكار هي أفكار مبدعة من أفراد وفرق العمل، لكن هذا الشرط غير كافي وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على وجود عوامل أخرى تؤثر في الابتكار. كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار، ونستطيع أن نستخلص من هذا التعريف أن الإبداع مرتبط بالأفكار الجديدة، والابتكار مرتبط بالتنفيذ أو الجانب الملموس، أو بصيغة أخرى تحويل الفكرة إلى منتج. وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار على أنهما على مرحلتين متعاقبتين.

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة بين الابتكار والإبداع وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بين المصطلحين، وقد تم استخدامهما كمصطلحين مترادفين. وبناء على هذه المعطيات نعتقد أنه لا وجود لفوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع والابتكار، طالما أن معظم المراجع التي تم تناولها ومعظم الدراسات والأبحاث العلمية والتربوية أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، وكذا سعة الخيال والقدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها والميل إلى إبراز التفاصيل واستخلاصها بمظهر مبدع، وكذلك طالما أن كلا منهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المنظمة.

الشكل: رقم (02) يمثل العلاقة بين الإبداع والابتكار



المرجع: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ص 27

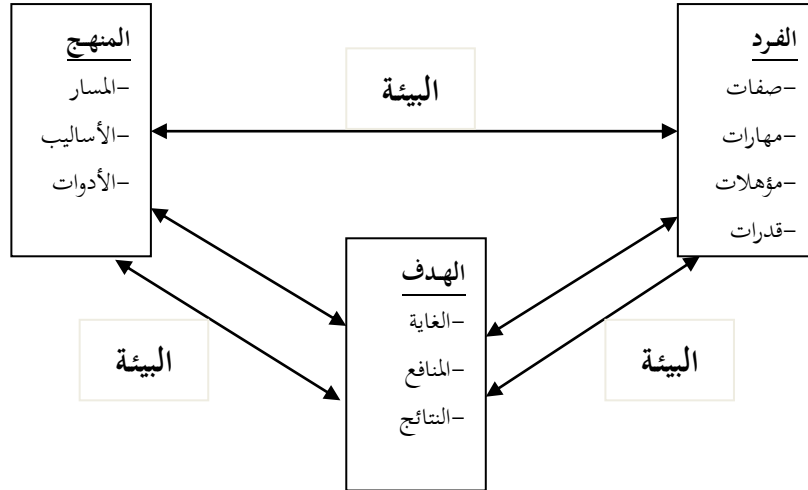
1 - عاكف لطفي خصاونة: مرجع سابق، ص 36.

III - مكونات التفكير الابتكاري

يمكن تحديد مكونات التفكير الابتكاري كما يلي¹:

- 1- **الفرد**: ويرتبط ذلك بمؤهلات وقدرات ومهارات وصفات الفرد القائم بعملية التفكير الابتكاري.
- 2- **المنهج**: وهو أسلوب التفكير الذي يتبعه القائم بعملية التفكير الابتكاري.
- 3- **الهدف**: وهو النتيجة التي يريد الشخص الابتكاري التوصل إليها لذا فان التفكير الفعال هو التفكير القابل للتنفيذ ويؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- 4- **البيئة**: وتعتبر البيئة المحيطة بالشخص الابتكاري من أهم العوامل التي قد تدعم أو تعوق عملية التفكير الابتكاري.

شكل رقم (03) مكونات وعناصر التفكير الابتكاري



المرجع: سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشرين، 2005، ص 407.

IV - عوامل التفكير الابتكاري

من خلال مراجعتنا لأكثر الأدبيات التي تناولت التفكير الابتكاري وجدنا أنها تشير إلى أهم عوامل التفكير الابتكاري التي أجمع عليها معظم الباحثين.

- 1- **الحساسية للمشكلات: Sensivity to poblems** وتعني الإحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها²، وتعني أيضا قدرة الفرد مع رؤية الكثير من المشكلات في موقف ما في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلات. والإحساس بهذه المشكلات يحدو بللمبتكر الوصول

1- سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشرين، 2005، ص 407-408.

2- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 26.

لإنتاج جديد يقدم حولا مخلفة¹. ويشار إلى أن الحساسية للمشكلات هي القدرة على اكتشاف المشكلة وتجري المعلومات الناقصة بها. حيث يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات والمشاعر وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة².

2- **الطلاقة: Fluency** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تعني

بمطالب معينة، وفي وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء³. كما أن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد حدد بعض الباحثين أنواع الطلاقة كما يلي⁴:

- **الطلاقة التذكيرية**: وهي القدرة على استرجاع استذكار الأفكار والكلمات المخزنة في الذهن

بشكل سريع دون ارتباك وتمتع الفرد بالفطنة والذكاء

- **الطلاقة الارتباطية**: قدرة الفرد على الإنتاج السريع للكلمات أو العبارات التي تتجانس كالكلمات

المترادفة.

- **الطلاقة الشكلية**: قدرة الفرد على الاستجابة السريعة وتقديم الأمثلة والبراهين والأدلة

والتوضيحات في حال تقديمه لأي محتوى وصفي أو نظري.

- **الطلاقة الفكرية**: تشبه الطلاقة التذكيرية من حيث القدرة على استرجاع أكبر قدر ممكن من

الأفكار بحيث أن تتميز هذه الأفكار بالمنطقية والملائمة لسياق الحديث.

- **الأصالة: Originality** وتعني قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة لم يسبقه إليها من قبل، كما

تعني قدرة الفرد على الإتيان بشيء أصيل أي بمعنى نادر وفريد والقدرة على توليد الأفكار الجديدة لا مثيل لها⁵.

- **المرونة: Flexibility** وتعني القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر. كما تشير إلى درجة

السهولة التي يغير بها الشخص موقفا ما أو جهة عقلية معينة⁶. كما ترتبط المرونة بالإبداع ارتباطا وثيقا وتتوقف على مدى مرونة شخصية المبتكر وقدرته على الجمع بين المتضادات أو السمات المتعارضة¹.

1 -حسين حريم: مرجع سابق، ص 25.

2 - لطف محمد علي: مرجع سابق، ص ص 54-55.

3 - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 24.

4 - لطف محمد علي: مرجع سابق، ص 57.

5 - محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 153.

6 - لطف محمد علي: مرجع سابق، ص 59.

V- خصائص وسلوكيات الشخصية الابتكارية: 2

- أن يكون شخصا تأمليا مولعا بالتفكير والتأمل وليس شخصا مندفعاً أو مشهوراً.
- أن يتصف بالأصالة في أفكاره ويقدر كبير من التخيل.
- حب الاستطلاع بحيث يميل إلى الإلمام بالمعلومات ليس في مجال تخصصه فقط وإنما يمتد الأمر إلى اهتمامات كثيرة على عديد من مجالات المعرفة.
- الميل إلى المشاكل المعقدة والمركبة والتي تحتاج لتفكير متميز ومتجدد وعدم تناول الأمور بشكل تقليدي متعارف عليه.
- حب المخاطرة حيث يميل الشخص الابتكاري لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة.
- المثابرة حيث تعتبر من السمات الرئيسية في الأشخاص المبتكرين فالفرد لا يتوقف عند أي عقبة تعترضه بل يعتبرها بداية الوصول للنتائج النهائية.
- يميل الشخص الابتكاري إلي تنوع الأعمال والاهتمام والمبالاة بكل أعماله.
- التسامح مع حالات الغموض والتعقيد وعدم التقيد بالنظم والتعليمات ويلاحظ أن المديرين المبتكرين يكون لديهم بعض الشكوك حول التفسير البالغ الدقة المشكلة ويعطون أهمية وتقديراً كبيراً للتقدير الشخصي، والجوانب غير المعروفة كذلك الجوانب المتعلقة بالحدس والبدئية، وخاصة عند التعامل مع المشكلات غير العادية.
- القدرة علي الربط بين الأشياء ، وفقا لما يحيط به من متغيرات مستفيدا من خبرته في هذا المجال.
- الذكاء مما يساعد علي التأمل والتفكير في ما يواجهه من مستجدات.
- روح المرح والابتهاج. فهم شخصيات اجتماعية يستطيعون التفاعل والتعامل مع الآخرين.
- صورة ذهنية ايجابية عن نفسه ويعني الثقة بالنفس.
- الاهتمام بطبيعة المشكلة ذاتها كما يعتبرها نوع من التحدي لقدرته ومصدرا لإثبات ذاته.
- عاطفي وحساس لما يجري حوله من أحداث ويدرك أحاسيس ومشاعر الآخرين.
- مرن وليس متسلط ولا ينظر للمشاكل من زاوية ابيض واسود فقط.

1 - حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 47.

2 - سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 404-406.

VI - مراحل التفكير الابتكاري:

يمر التفكير الابتكاري بمجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة التي يستند عليها العقل البشري للوصول إلى فكرة إبداعية معينة، وهذه المراحل أو الخطوات ندرجها كالتالي¹:

1- مرحلة الإعداد وإعادة صياغة المشكلة: وتهدف هذه المرحلة إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الحقائق والمعلومات بهدف إعادة صياغة وتحديد المشكلة بشكل صحيح، لأن إعادة صياغة المشكلة وتحديدتها يعتبر وسيلة لإيجاد وجهات نظر أخرى، قد تختلف عن وجهة نظر الإدارة تجاه المشكلة. ومع إعادة صياغة المشكلة يمكن أن يقبل المدير وجهات نظر الآخرين، ويتضح من ذلك أن المرحلة الأولى في التفكير الابتكاري تنطوي على استقبال المعلومات والعمل بهدف إعادة صياغة تحديد المشكلة.

وتعتمد هذه المرحلة على التخيل ثم تأتي عملية تحديد الأهداف لتمثل البداية للتخيل، وترجع أهمية الأهداف إلى أنها تمثل تحديدا وترجمة للاحتياج الرئيسي للفرد والمنظمة. كما أنها في تحديد ما يلزم من جهد ووقت لانجاز الهدف وتوجيه العمل إلى الطريق الصحيح.

2- اقتراح الأفكار البديلة لحل المشكلة: بعد تحديد المشكلة والتعرف على طبيعتها يبدأ العمل الجاد من أجل التعامل معها. وتختص هذه المرحلة ببذل جهد كبير في التفكير الخلاق والعمل على تقديم أفكار متنوعة لحل المشكلة، ويتطلب هذا الأمر مجهودا ودافعا كبيرا يتمثل في وجود حاجات مطلوب إشباعها وأهداف مطلوب تحقيقها.

3- مرحلة التحرر من القيود الاجتماعية والثقافية: يمكن للإحباط في بعض الأحيان أن يستحوذ على الأفراد المبتكرين بسبب المشاكل التي لا يبدو حل أو تفسير مما يجعلهم يطرحون هذه المشاكل جانبا ويتحولون إلى شيء آخر، غير أن المواظبة على التفكير في هذه المشاكل لا تتوقف ويستمر العقل الباطن يداعب الفكرة، وربما يتحرر أكثر من القيود الاجتماعية والثقافية مقارنة بما يسمح به العقل الواعي.

4- مرحلة البصيرة والرؤية الذهنية: تتحقق البصيرة أو الرؤية عندما يدرك الشخص أو يصبح واعيا بفكرة جوهرية و متميزة أو علاقات لم يتم اكتشافها من قبل، وتتحقق البصيرة في أشكال متعددة. فقد

1 - سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وترجم وبحث إدارية متقدمة)، مرجع سابق، ص ص 409-410.

تحدث كومضة إلهام كما حدث مع نيوتن، أو قد تحدث كإحساس نامي ومتزايد نتيجة العمل الجاد كما هو في حالة الشعر والفن، أو قد تحدث نتيجة كحادث عابر كاككتشاف البنسلين.

5- مرحلة اختيار وتقييم منفعة الأفكار: وهي المرحلة الأخيرة في عملية التفكير، حيث يتم اختيار مدى منفعة الأفكار من خلال تحليل كافة الأفكار التي انطوت عليها مرحلة البصيرة، حتى يمكن إيجاد الحلول الممكنة ووضع هذه الحلول في صورة يمكن للآخرين فهمها. وقد تكون هذه المرحلة صعبة وتتطلب قدرا من الصبر والإصرار، إذا أفرزت مرحلة البصيرة عددا كبيرا من الأفكار غير الشائعة التي تحتاج إلى تقييم وإثبات.

وقد اختصرها لظفي خصاونة بالشكل التالي¹:

- 1- **مرحلة إدراك الحاجة:** أي شعور الفرد بالحاجة الضرورية لتحقيق شيء واندفاعه له.
- 2- **مرحلة الاستعداد:** أي مرحلة التجهيز والإعداد وهي المرحلة التي تتطلب تجميع المواد والمعلومات اللازمة.
- 3- **مرحلة الحضانة:** وهي مرحلة الراحة والاسترخاء للجهد الواعي.
- 4- **مرحلة التبصر:** وهي مرحلة الإدراك الأولي للأفكار الجديدة والتمعن فيها ومحتوياتها القيمة.
- 5- **مرحلة التحقق:** وتعني مرحلة الاختيار والمطابقة للأفكار وإيصالها للآخرين أو أصحاب المصالح.

VII- تنمية التفكير الابتكاري

يمكن للمنظمة أن تنمي التفكير الابتكاري من خلال العناصر الآتية²:

- 1- **توفير البيئة الملائمة:** بمعنى توفير المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الإبداعية والابتكارية كلاً حسب اهتمامه وميوله ورغباته التي يتميز بها. حيث يشمل المناخ أو البيئة الملائمة بالهدوء والمناخ الصحي والثقافة وتوفير المستلزمات.
- 2- **توفير المستلزمات اللوجستية الأساسية:** وهي المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل بها الشخص والتي من خلالها يستطيع أن ينمي ما لديه من أفكار.
- 3- **احترام الأفكار الجديدة:** أي احترام ما هو جديد من أفكار يحملها الفرد بحيث يتم قبول واحترام الفكرة مهما كان مستواها، أو إمكانية تطبيقها وان لا توجه الفكرة الجديدة بالسخرية أو الاستهزاء.

1- عاكف لظفي خصاونة: مرجع سابق، ص ص 122-123.

2- عاكف لظفي خصاونة: نفس المرجع، ص ص 123-126.

- 4- التعميق في الاطلاع والمعرفة:** أي دعم التفكير الابتكاري بالمزيد من الاطلاع والتعمق في الأفكار الإبداعية التي تدور في ذهن المبدع، وعدم الوقوف عند حد معين من التفكير وعدم الاكتفاء بمحدودية معينة من الأفكار التي تجول في الذهن، لان ذلك يقوي النشاط الفكري لدى الإنسان.
- 5- اختبار الأفكار الملائمة:** وتعني عملية تنظيمية للأفكار بحيث يتم اختيار الأفكار الواقعية التي تتناغم مع قدرات الفرد العقلية والذهنية وكذلك اختيار الأفكار السليمة الخالية من الأخطاء لان ذلك قد يؤدي إلى إحداث ما يمكن أن نسميه بالشوائب الفكرية، أي الأفكار المغلوطة التي تؤدي إلى إحداث الإرباك، أو التشتت الذهني بدلا من دفع عجلة التنمية الفكرية.
- 6- عدم الخوف من النتائج:** وهي سمة الشخص المبدع أو المبتكر الذي يجب أن يتميز بالجرأة وعدم الرضوخ لمبدأ الخوف من الغد أو المجهول أو نتائج الأفكار الإبداعية المحررة.
- 7- عدم الاعتماد على أحادية النمط التقليدي في الوصول إلى الحلول:** أي على الفرد أن يخرج من المألوف في التعامل مع المشاكل وطرق حلها، وان لا يعتمد على النمط الواحد أو المعتاد الذي قد يفرض عليه من قبل المجتمع أو الأسرة أو صاحب العمل. ويجب أن تكون لديه الحرية المطلقة لاختيار الطريق أو النمط الذي يناسبه.
- 8- التدوين الكتابي للأفكار الإبداعية:** أي تسجيل وتوثيق الأفكار الإبداعية التي تتولد لدى الفرد لأن الأفكار الإبداعية لا تتولد بمجرد عصا سحرية، أو في زمان أو مكان معين، وإنما قد تتولد نتيجة شرارة أو لمعة فكرية لم تكن في الحسبان، لذلك فإن عملية تسجيل الأفكار الإبداعية مهم جدا ليسهل عملية استنكارها واسترجاعها وتطويرها من قبل الفرد نفسه، أو من قبل الآخرين في حال إتاحتها لهم.
- 9- توفير البرامج التدريبية:** وهي البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد ايجابية على الفرد، من حيث الأفكار الإبداعية التي تكتسب من محتويات البرامج التدريبية، أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الابتكاري لدى الأفراد المشاركين.
- 10- استخدام مبدأ الحوافز الايجابية:** وهي الامتيازات المادية أو المعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بأفكار إبداعية جديدة، وان يراعي فيها نوع الحافز الذي ينسجم مع حاجات ورغبات الشخص المبدع، وأن يراعي العدالة في تقديم الحوافز لمستحقيها دون تحيز أو محاباة، وأن تقدم الحوافز على الملأ من الموظفين، أو من خلال استخدام أسلوب التعميم من أجل تشجيع المبدعين أنفسهم، وغرس قيم الثقافة الإبداعية لدى الآخرين وتنمية التفكير الابتكاري عندهم.

- 11- إنشاء الحاضنات للأفكار الإبداعية: وهي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار الإبداعية وتتبنها. وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية، وأن تعمل هذه الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي على تطويرها.
- 12- استخدام مبدأ التطبيق للأفكار الإبداعية: وهي عملية التحول من أفكار نظرية إلى عملية تطبيقية (ابتكار)، أي أن يرى المبدع أن أفكاره قد خرجت إلى النور وحقت شيء من القيمة المضافة وأصبحت شيء ملموس.

VIII- صفات المنظمات الابتكارية

يمكن تحديد بعض صفات المنظمات الابتكارية في الآتي¹:

- 1 - تشجيع المبدعين والمبتكرين من العاملين في المنظمة.
- 2 - تبني المواهب من العاملين في المنظمة.
- 3 - استقطاب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المنظمة.
- 4 - إحساس العاملين بالأمان الوظيفي وإمكانية قيامها بالتجربة مع شبه الخطأ المسموحة دون المحاسبة عليه، ومن هذا المنطق يتعلم المرؤس ويصبح أكثر فاعلية في العمل.
- 5 - إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادات والمرؤوسين وإحساسهم التام بها.
- 6 - ضرورة أن تتسم قيادات المنظمة بمستوى عال من سعة الأفق.
- 7 - ضرورة وجود نظام اتصالات متكامل يسمح بتدفق المعلومات راسياً وأفقياً.
- 8 - ضرورة وجود نظام سليم وموضوعي للترقيات يشجع الكفاءات.
- 9 - تشجيع المقترحات والأفكار ودراسة الشكاوي سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي.
- 10 - الإيمان بأهمية مبدأ التفاوض.
- 11 - تخصيص الميزانية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لكافة العاملين وخاصة برامج القدرات الابتكارية.
- 12 - تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل الإدارة بالحب، الإدارة بالمرح، الإدارة على المكشوف.

1- مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص ص 104-105.

13 - تشكيل لجنة أو لجان التطوير والابتكار وإعطائها الوقت والموارد اللازمين حتى تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها.

14 - الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الابتكارية وتطبيقها لزيادة معدلات الابتكار داخل المنظمة.

أما سيد قنديل فقد حدد خصائص المناخ التنظيمي المحبذ للابتكار في¹:

- توافر نمط القيادة المحبذ للابتكار والتجديد والإبداع وذلك عن طريق تشجيع مبادرات العاملين وديمقراطية الإدارة وإتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز.
- توافر نظم الاتصالات والمشاركة وتبادل الخبرات والمعلومات.
- توافر نظم تقييم أداء تشجع ابتكارات الأفراد بحيث يعطى وزناً كبيراً لعنصر الابتكار من تقييم أداء الفرد، وكلما زادت مبادرات الفرد وتقديمه أفكار جديدة كلما زاد تقديره في تقييم أدائه.
- توافر فرص النمو والتجديد وذلك من خلال اهتمام المؤسسة بوضع برامج تدريبية وتنموية لمهارة العاملين وإكسابهم القدرات الابتكارية وتشجيعهم على ابتكار أفكار، وطرق جديدة لتحسين العمل وإتاحة فرص التنمية الذاتية.
- توافر خصائص المرونة والتكيف بالمنظمة، وتعتمد درجة مرونة التنظيم في مواجهة الظروف الطارئة، والتكيف مع المتغيرات المستمرة، وكلما زادت مرونة التنظيم وبعده عن الجمود، كلما توفّر مناخ محبذ للابتكار والإبداع والتجديد.
- توافر نظم التحفيز المرتبطة بالابتكار والإبداع واستحداث أساليب جديدة في العمل، فكلما أدرك العاملون بوجود هذه النظم وعدالتها في التحفيز، كلما دفع العاملين إلى تنمية قدراته الابتكارية والإبداعية ودوافع الانجاز لديهم، ويعتبر المناخ التنظيمي أحد محاور تنمية عملية الابتكار والإبداع والتطوير.

IX- دورة حياة الأفكار الابتكارية

يمر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة كأى مخلوق بدورة حياة بدأ من مرحلة الولادة مروراً بالنمو ثم النضوج إلى الانحدار²

1 مرحلة البداية: وتشمل ولادة الأفكار وتتميز بـ

1 - علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق، ص 134.

2 - عاكف لطفي خصاونة: مرجع سابق، ص ص 132-133

- التركيز على جودة الأفكار الإبداعية.
- المرونة في إجراء التغييرات والتعديلات وإجراء التجارب.
- الحاجة إلى التعامل مع الأفكار التي تتوازن مع القوى العقلية والذهنية للشخص المبدع.
- مستوى القبول للأفكار الإبداعية منخفض.
- يحتاج إلى جهود عقلية وذهنية.

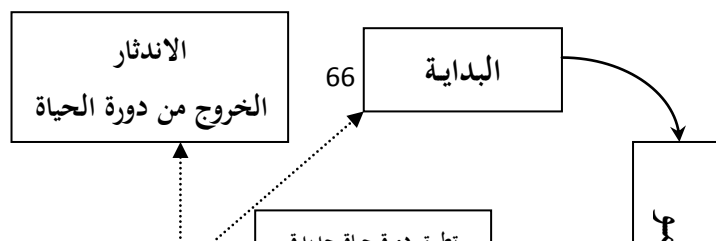
2 **مرحلة النمو:** تتميز هذه المرحلة بنمو الأفكار الإبداعية وشعور صاحبها بالثقة بالنفس كما تتميز بـ

- انتشار الفكرة الإبداعية.
- اكتمال الفكرة الإبداعية.
- بذل المزيد من الجهود لإيصال الفكرة الإبداعية.
- وجود العديد من الأفكار الإبداعية المختلفة.

3 - **مرحلة النضوج:** وهنا تبدأ الأفكار بالاستقرار بسبب وجود العديد من البدائل للأفكار الإبداعية وكأنها عملية تنافس بين المبدعين يعرض كل منهم الأفكار الأفضل، لكن هنا يجب أن تأخذ الجهات المعنية بتنميط وتطبيق تلك الأفكار الإبداعية، بحيث يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار تلك الأفكار الإبداعية القيمة والقابلة للتطبيق، والأخذ بالأفكار الإبداعية التي تتناسب مع معايير التبنّي والتطبيق. وبالتالي هذه المرحلة هي المرحلة الحاسمة لتحديد مصير الفكرة الإبداعية، حيث أن الأفكار الأفضل هي التي تبقى داخل حلقة الدورة وتؤخذ للتطبيق، ثم تعاود استمرارية دورة حياتها من جديد. وتتميز هذه المرحلة بـ:

- وجود بدائل للأفكار الإبداعية.
 - صعوبة تراجع المبدعين عن أفكارهم أو إعادة تصميمها.
 - مرحلة اتخاذ قرار حاسم بقبول الفكرة الإبداعية أو عدم قبولها.
 - مرحلة استنزاف الجهود العقلية والذهنية التي يبذلها المبدعون
- 4 **مرحلة الانحدار:** وهنا تأخذ الأفكار الإبداعية في التراجع.

الشكل رقم (04) دورة حياة الأفكار الإبداعية



المرجع: عاكف لطفلي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011، ص 133.

X- نظريات للابتكار

لقد أصبح الابتكار مجالاً واسعاً ومتنووعاً، جراء هذه التراكمات الواسعة والمتنوعة من الابتكارات، كما أن الجديد الذي يأتي به الابتكار ليس له شكل واحد ولا أسلوب واحد للتشكل والتطوير، لهذا فإن تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج ونظريات متعددة يمكن أن تشمل حالات مختلفة، وهناك ثلاثة نظريات مفسرة للابتكار وهي¹:

1 - النموذج الفائق:

حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم العباقرة، وبالتالي فإن على المنظمة البحث عن هذا النوع من الأفراد، الذين لهم القدرة على التوصل إلى الابتكارات الجديدة أسرع وأفضل من غيرهم من غير المبتكرين العباقرة، حتى توفرت لهذه الفئة ظروف وموارد أفضل، وحسب هذا النموذج فإن هناك عدداً قليلاً من الأفراد في المنظمة من لهم القدرة على التفكير الابتكاري الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكارية.

2 - النموذج الآلي:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة أم الابتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه المنظمة أو الأفراد، وتلح عليهم من أجل حلها، حيث تقوم هذه النظرية على أساس وجود مشكلة تدفع الأفراد على توجيه جهودهم الخاصة تلقائياً إلى ابتكار ما يعالجون به تلك المشكلة. إذ يمكن لهذا النموذج أن يفسر الكثير من الابتكارات مما يؤكد افتراضه في أن هذه الابتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة.

1 - نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص ص 36-37.

3 - نموذج التركيب التراكمي:

تقوم هذه النظرية على جهود التفكير، التحليل، الترابط، والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، حيث تفسر هذه النظرية التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية، من خلال التوليفة الجديدة إضافة مكون جديد و سمة جديدة.

XI- ميسرات التفكير الابتكاري

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن هناك عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطويره، مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى. ومع ذلك فإن الكثير من الدراسات قد ساهمت في تحديد العوامل المؤثرة والمشجعة على التفكير الابتكاري ونشير هنا إلى وجود ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل في التفكير الابتكاري وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة، ومجموعة الخصائص البيئية التي تخص المجتمع¹

أولاً: مجموعة الخصائص أو السمات الشخصية:

إن عملية الابتكار ظاهرة إنسانية معقدة وهي لا تقتصر على فرد معين دون سواه، فهي ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة² تقتصر على فرد أو شخص معين دون سواه، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب توفرها في الفرد المبتكر. غير أن الدارسين في والباحثين في هذا المجال لم يحددوا لنا قائمة واحدة لجملة سمات الفرد المبتكر، إلى أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وندرجها كما يلي³:

1- الميل إلى التعقيد : عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم

بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين.

2- حالة الشك : وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى

طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء. فحالة الشك التي تلازم الفرد المبتكر تجعله دائماً يطرح التساؤلات

1 - نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 129.

2 - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 90.

3 - مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص 73.

إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

3- الحدس: قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن

التعميق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة. وعادة ما نجد الأفراد المبتكرين هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، ويوضح (Bois 1978) على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة¹.

4- الانجاز الذاتي: إن الدافعية هي التي تحفز الفرد على الابتكار، وعلى حب ما يقوم به.

والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات من أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها².

ثانياً: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تعمل في إطار تنظيمي موحد داخلها من طرف البيئة التي يعملون فيها، وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أقيمت بهذا الشأن أن الظروف التنظيمية يمكنها على التفكير الابتكاري للأفراد ومن أهم هذه العوامل³:

1- إستراتيجية المؤسسة : على المؤسسة أن تجعل من الابتكار مصدراً لتحقيق فاعليتها

واستقرارها وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.

2- القيادة وأسلوب الإدارة : تلعب القيادة دور فعال في تحفيز أو إعاقة الابتكار. فالقيادات

الابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات وأساليب العمل في السوق. بحي يكون نمط القيادة في المؤسسات الابتكارية يتسم بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية، وجمود الهياكل والقواعد، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملائمة للابتكار، الاتصالات في كل الاتجاهات.

1 - بويعة عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجاري، جامعة قسنطينة، 2012، ص 43.

2 - محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 95.

3 - نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص ص 135-139

3- الفريق: إن لقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء. كما أصبحت المؤسسات

تشجع استخدام الفرق وذلك لمعالجة خطر التخصص الذي يفقد المؤسسة وحدة الحركة بين أقسامها ووظائفها، وكذا خطر تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من الإجراءات والقواعد المتبعة، حيث أثبتت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.

4- العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يتأثر عميقا الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

5- ثقافة المؤسسة: وهي مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء. الابتكار يحث على تدعيم هذه الثقافة من خلال ممارسة الديمقراطية في العمل، وتشجيع الاتصالات الأفقية بين العاملين، والمصالح، وهذا ما يدعم الابتكار الثقافي القائم على التشارك في كل ما هو متعلق بالعادات والقيم والمعتقدات¹.

6- الاتصالات: بحيث تلب الاتصالات دوراً هاماً في القيادة والإدارة، وتعمل على تسهيل انسياب المعلومات ودقتها، هذا ما يسمح بتحسين الأداء في العمل، وخلق روح التعاون، أو ما يسمى الإدارة بالتشارك.

ثالثاً: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن الفرد المبتكر يولي أهمية كبيرة للمجتمع. فالإنسان ابن بيئته كما يقال، ولا شك في أن البيئة تؤثر في الابتكار، ونذكر من بين عوامل البيئة العامة للمجتمع²:

1 الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع

أ- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تساعد في تحديد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ ذلك في الأسرة، بحيث تمثل الأسرة البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، بعدها يأتي دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه.

1 - حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص 226.

2 - بويعة عبد الوهاب: مرجع سابق، ص ص 45-46.

- ب - **العوامل السياسية:** إن الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد الى مستوى المؤسسة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية.
- ج - **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** وتضم كل من:
- مراكز البحث والجامعات: تلعب دورا كبيرا في التمهيد للابتكار، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية والمنتجات.
 - نظام البراءة: تلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.

XII - معوقات التفكير الابتكاري

هناك العديد من المعوقات التي إما أن تقضي على التفكير الابتكاري في مهد هوائها أنها تؤجل ظهوره أو تحد منه وهي نوعان، معوقات تخص الشخصية المبتكرة، ومعوقات تخص جماعة العمل ، ومعوقات تنظيمية.

1 معوقات تتعلق بالشخص في حد ذاته¹:

- الشعور بالنقص ويتمثل في أقوال الناس، أنا ضعيف، أنا غير مبدع... الخ.
- عدم الثقة بالنفس.
- عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.

1 - جمال خير الله: مرجع سابق، ص 125.

- الخوف في تعليقات الآخرين السلبية.
- الخوف على الرزق.
- الخوف من الفشل.
- الرضا بالواقع.
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات.
- التشاؤم.
- الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.
- 2- معوقات تتعلق بجماعات العمل¹:
 - المثل القائل: اعمل كثيرا تخطئ كثيرا تحاسب كثيرا.
 - الروتين المعوق الذي يقتل أي محاولة للتجديد والابتكار.
 - عدم تشجيع الموظفين/ العمال المبتكرين.
 - كل سواء من يعمل أو لا يعمل، يفكر أو لا يفكر، ينتج أو لا ينتج وما دام يحصل على راتبه وعلى ترقياته فلماذا يجدد أو يبتكر.
 - عند طرح فكرة جديدة، يتم تكوين لجنة من أجل فحصها (والهدف موتها).

كما حدد السكارنة معوقات أخرى تتمثل في²:

- الصعوبة في عزل المشكلة.
- الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق.
- الخوف من الخطأ أو النقد.
- الحكم على الأفكار بدلا من توليدها.
- الافتقار إلى التحدي والحماس الوافر.
- العادات.
- الوقت.

1 - مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص 128.

2 - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص 240-243.

3 معوقات تنظيمية:

- **الممارسات السلطوية:** نمط السلطة الممارس له تأثير كبير على قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، بحيث أن النمط التسلطي أو الفوضوي له تأثير سلبي على نفسية الأفراد وعلى قدرتهم على التفكير الابتكاري.
- **مركزية القرار:** إن مركزية القرار تشكل ضغطاً بالنسبة للأفراد الفاعلة في التنظيم مما يؤدي إلى دحض قدرات التفكير الابتكاري لديهم.
- **ضعف الاتصالات التنظيمية:** كما أن ضعف الاتصالات يؤدي إلى ضعف نظم لمعلومات ومنه عدم الإلمام بجوانب المشكلة المراد حلها مما يضعف مستوى التفكير.
- **جمود وصرامة التنظيم:** يشكل ضغطاً بالنسبة للأفراد الفاعلة في التنظيم حيث أن جمود القوانين وعدم وجود مرونة في التنظيم، تعني إلى حد ما جمود التفكير الابتكاري عند الأفراد، حيث يشعر الأفراد أنهم مقيدون، لذا لا يمكنهم توليد أفكار أصيلة.

خلاصة:

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة للتفكير الابتكاري، والتعرف على خصائصه ومستوياته، ومكوناته وغيرها، تظهر أكثر أهميته في مجال التنظيمات، وما له من تأثير على زيادة كفاءة المنظمة، إذا أحسنت هذه الأخيرة الاستثمار في طاقاتها البشرية ورعايتها، من خلال توفير بيئة مشجعة وداعمة لأفرادها، من أجل تنمية قدراتهم وتفعيلها نحو التفكير الابتكاري، والتخلي عن الحلول الروتينية، والأساليب التقليدية في العمل. غداً أن هذا الأخير -التفكير الابتكاري- لا ينمو في بيئة ضاغطة، أو مناخ غير محفز على ذلك، فإذا ما توافرت الظروف الميسرة له زادت قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، وكلما زادت معوقاته أدى ذلك إلى دحض مستوى التفكير الابتكاري.

تمهيد

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكه الباحث، من أجل أن يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أنها تساعده في تدعيم الجانب النظري ميدانياً، وذلك في التحقق من صدق أو كذب الفرضيات التي طرحها الباحث.

قد تناولنا في هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها في إنجاز هذه الدراسة، حيث اعتمدنا مجالات الدراسة ممثلة في المجال المكاني والزمني، والمجال البشري، كما وضحنا المنهج الذي اعتمدناه في الدراسة، والأدوات التي اعتمدناها في جمع البيانات من المبحوثين حيث كانت الاستمارة الأداة الأساسية في جمع المعلومات واستقائها من المبحوثين، بينما استخدمنا الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق كأدوات مكملة لها، كما قمنا بتحديد العينة التي تم اختيارها كعينة تمثيلية لمجتمع البحث في ضوء ما يتطلبه البحث وكيفية اختيارها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي تساعد في حساب التكرارات والكشف عن العلاقة بين المتغيرين.

I - مجالات الدراسة:

يعتبر بيانات معينة للدراسة من التحديات القائمة لدى الباحث، ولقد حددنا في هذه الدراسة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة كأنموذج للدراسة، وسنستعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المؤسسة، والمجال البشري فيها، والمدة التي استغرقتها الدراسة.

1 - المجال المكاني:

"ملبنة الحضنة" هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تم تأسيسها بتاريخ: 15/12/1999 برأس مال إجمالي يقدر بـ 6000000 دج، تتواجد بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، تتربع على مساحة قدرها 32000 م²، وتمت إقامة البنايات على مساحة 20000 م² مربع من المساحة الإجمالية، منها مساحة 700 م² خصصت لبناء المستودعات الخاصة بتخزين المنتجات النهائية، وتتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1000 م³.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته، غير أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كانت بإنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ 15/05/2000 بطاقة إنتاجية قدرها 40000 ل يومياً من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة آنذاك يقدر بـ 38 عامل دائم. قامت المؤسسة بعد ذلك بتوزيع نشاطها على عدة مراحل.

المرحلة الأولى:

كان ذلك بتاريخ 2001/10/15 حيث قامت المؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية من 40000 ل من الحليب يوميا، إلى 140000 ل يوميا وذلك لإنتاج المنتجات التالية:

- حليب الأبقار المعقم (في أكياس 1 ل)
- حليب على شكل مسحوق معقم (في أكياس)
- اللبن (في أكياس 1 ل)

من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية تمت الزيادة في عدد العمال من 38 عامل إلى 55 عامل دائم بالمؤسسة.

المرحلة الثانية:

هذه المرحلة تشمل الفترة من 2004/01/01 إلى غاية 2004/12/31 وتتعلق بالوحدة الثانية (المشتقات بالعلب والقارورات)، حيث قدرت قيمة الاستثمارات في هذه الفترة قدر بـ 513938339.31 دج، لتنتقل طاقة الإنتاج من 140000 ل يوميا إلى 320000 ل في اليوم، منها 180000 ل يوميا للوحدة الثانية.

عرفت هذه المرحلة ظهور منتجات جديدة وهي: الحليب المبستر، لبن، رايب، حليب بقر، ياغورت للشرب بالفواكه، كل هذه المنتجات في القارورات بسعة (1 ل)، بالإضافة إلى منتجات أخرى مثل الياغورت المعطر، والياغورت بالفواكه في العلب، وقشدة التحلية في العلي أيضا. وفي عام 2006 زاد رأس المال إلى 97000000 دج.

المرحلة الثالثة:

تمتد هذه المرحلة من 2007 إلى نهاية 2009، حيث عرفت المؤسسة ارتفاع في رأس المال من 97000000 دج إلى 120000000 دج، كما عرفت ارتفاع في الطاقة الإنتاجية من 380000 إلى 450000 ل في اليوم. كما أضافت إلى قائمة منتجاتها منتج قشدة تحليه في علب صغير وفلان كرامال بالإضافة إلى ياغورت مطبوخ في علب صغيرة.

وفي بداية سنة 2010، تم انطلاق العمل في وحدة الجبن، كما بدأت عمليات الإنتاج والتسويق لذا المنتج وتم انتشاره في كل أنحاء الوطن بالإضافة إلى عملية استيراد 3000 بقرة حلب وتوزيعها على المربين.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملينة الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها، من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف ونمط الاتصال في المؤسسة. ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف، سواء كانت إدارية أو إنتاجية التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرار النشاط، ويتكون الهيكل التنظيمي لـ "ملبنة الحضنة" من إدارة عامة وست مديريات وهي:

1- المديرية العامة:

وتتكون من المدير العام وهو صاحب القرار الأول، السكرتاريا، المكلف بالعلاقات والأعمال

القانونية

2- الإدارة العامة:

وتتمثل في المصالح التالية: مصلحة المستخدمين، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الوسائل

العامة.

3- مديرية الإنتاج:

وتعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، ويتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة، وتتكون من الأمانة، وخمس ورشات، تتمثل في، ورشة الحليب، ورشة المنتجات الحليبية، ورشة الجبن، ورشة العصير، ورشة الحليب والمنتجات بالقارورات.

4- المديرية التقنية:

وتعمل على الحفاظ على التجهيزات والآلات التي تمتلكها المؤسسة، وتزويدها بقطع الغيار الجديدة، ومن أهم مهامها إصلاح الأعطال والإعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن، كما يتفرع عن هذه المديرية مصلحة الصيانة والتجهيز، مصلحة الأعمال الحديثة، مصلحة القواعد، مكتب المناهج، مصلحة قطع الغيار.

5- المديرية التجارية:

تقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتعتبر الأساس في الجانب التجاري، ويكمن دورها في استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات، والقيام بعملية التسويق، كما تقوم بإعداد الفواتير،

ويتفرع عنها، مصلحة الزبائن، مصلحة المبيعات، مساعد التسويق، مصلحة جمع الحليب النقي، تسيير المنتجات النهائية.

6- مديرية الجودة والبحث والتطوير:

هدفها تطوير المنتجات ورفع من جودتها، كما تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية، ويتفرع عنها: قسم مراقبة الجودة، قسم مراقبة النظافة، قسم البحث والتطوير.

7- مديرية التموين:

وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل، من معدات السلع والمواد الأولية من أجل الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة والعلب ... إلخ، وتنقسم إلى مصلحة المشتريات المحلية، مصلحة المشتريات الخارجية، مساعد مكلف بمتابعة الشحن، تسيير أساسي، تسيير المواد الأولية.

2 - المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية ، أو الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة "حضنة حليب" بالمسيلة، حيث تمت هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في الآتي:

المرحلة الأولى: قمنا فيها بجولة استطلاعية قصد التعرف على المؤسسة وطبيعة الأنشطة فيها، وكذا طرح الموضوع على المسؤولين، ومعرفة ما إذا كنا نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 17 مارس 2015، حيث تعرفنا على مدير العلاقات العامة والشؤون القانونية، الذي لم يبخل علينا بالمعلومات والنصح والتوجيه، حيث زدنا بالمعلومات والوثائق التي تعرف المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا تاريخ تأسيسها، كما وجهنا إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي قام بدوره بتزويدنا بكافة والمعلومات الوثائق التي تخص المورد البشري في المؤسسة، من حيث العدد وطبيعة الوظائف التي يشغلونها بالمؤسسة، وكيفية توزيعهم على المديرات والوحدات، كما قمنا بإجراء مقابلات مع المسؤولين قصد طرح الموضوع عليهم واختيار مجتمع البحث الذي ستجرى عليهم الدراسة، بحيث تمت الاستفادة من آرائهم ومدى تقبلهم للموضوع المطروح. وفي نهاية هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث، وضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات. ثم قمنا بإعداد الاستمارة وتحكيمها من طرف الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين في علم اجتماع تنظيم وعمل الذي أخذ نسبة من الوقت في الرد على تحكيم الاستمارة.

المرحلة الثانية: وتبدأ من 23 افريل 2015 إلى غاية 10 ماي 2015، وتعتبر هذه المرحلة أطول من المرحلة الأولى من حيث الوقت، على اعتبار أننا قمنا بتوزيع الاستمارة بتاريخ 23 افريل، غير

أننا لم نتمكن من جمع كل الاستثمارات في وقت واحد، بل تحصلنا عليها في شكل دفعات، بحيث حصلنا على آخر دفعة بتاريخ 4 ماي، ثم قمنا بعملية الفرز لمجموع الاستثمارات والحمد لله كنت كلها صالحة للتفريغ، ثم قمنا بتفريغها بتاريخ 6 ماي ثم تحليل النتائج.

وعليه فإن مدة التريص دامت 30 يوما متقطعة، لأن تواجدنا بالمؤسسة لم يكن بصورة دائمة، بحيث كنا نزرور المؤسسة من حين لآخر، نظرا للصعوبات التي واجهتنا هناك، ورفض المسؤولين تواجدنا بصفة دائمة مفسرين ذلك بأنه يعود على المؤسسة سلبا وأنهم لا يستطيعون توقيف العمل ومرافقتنا يوميا.

3 - المجال البشري:

من خلال استطلاعنا الميداني والذي يمثل المؤسسة الصناعية لإنتاج الحليب ومشتقاته، وبعد التقرب من مختلف مصالح هذه المؤسسة وبالضبط مصلحة الشؤون القانونية والعلاقات العامة، حاولنا جمع معلومات من عند رئيس هذه المصلحة حول القوى العاملة المتواجدة في هذه المؤسسة في الوقت الحالي حيث حصلنا على كل المعلومات فيما يخص الجانب البشري لهذه المؤسسة من مصلحة الشؤون القانونية والعلاقات العامة ويمكن توضيحها كالآتي:

✓ الإطارات السامية: 10 كلهم من جنس الذكور

✓ الإطارات: 140 إطار منهم 14 إناث و 126 ذكور

✓ الإداريين: 193 إداري منهم 3 إناث و 190 ذكور

✓ العمال التنفيذيين: 482 منهم 480 ذكور و 2 إناث

تتمثل الطاقة البشرية بمؤسسة "حضنة حليب" في 825 مورد بشري منها 19 إناث و 806

ذكور.

1 - المنهج:

يعتبر المنهج الطريق العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية، لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجال الدراسة¹، حيث يعرفه عبد الرحمان بدوي بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون عارفين بها².

نظرا لاختلاف المناهج وتعدد أنواعها وجب على الباحث أن يعتمد المنهج المناسب وطبيعة وأهداف الدراسة، فالواقع أن عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة لا تأتي اعتباطيا أو جزافيا، بل هناك ما يحدد طبيعة المنهج ويجعل الباحث يختار من بين المناهج المختلفة المناسب منها لدراسته، والحاكم هنا في اختيار نوع المنهج هو طبيعة الظاهرة محل الدراسة وخصائصها المميزة لها بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث إليها من خلال هذه الدراسة، فجملة هذه العناصر هي التي تبين أو تفرض على الباحث المنهج الذي يتلاءم مع موضوعه والذي سيختاره في أن يكون بمثابة الطريق يسير عليه في إجراء دراسته.

وبما أن الدراسة الحالية تتدرج ضمن الدراسات الوصفية، على اعتبارها تعتمد المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع الامبريقي للظاهرة، أو دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميًا أو كيفيا.

وعليه فإننا نعتد في الدراسة الراهنة الموسومة ب: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري في المؤسسة الجزائرية "حضنة حليب" بالمسيلة، المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يقوم على جمع البيانات من الواقع، ثم تنظيمها وتحليلها لتقديم وصف دقيق للظاهرة، والتعرف على متغيراتها المختلفة وأسبابها والعوامل ذات العلاقة بها، ثم استخلاص النتائج من خلال تحليل العلاقات بين متغيرات الظاهرة.

2 - أدوات جمع البيانات

1- محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المطبعة المصرية الإسكندرية، 1985، ص 79.

2- عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 4.

تعتبر أدوات جمع البيانات من الأدوات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه، خاصة في الظواهر الاجتماعية، إذ أنه بدونها لا يستطيع الباحث أن يصل إلى حقائق عن الظاهرة توصله إلى إيجاد التفسيرات الحول السليمة.

أ - الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة، ومن خلالها يستطيع الباحث مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على مشكلاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم، دون تدخل أية قوى خارجية في ذلك، باعتبار أن الملاحظة هي توجيه حواس الإنسان وانتباهه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر لكشف صفاتها وخصائصها من أجل كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة¹. ومن أجل الفهم العميق لحيثيات الإشكالية، ولكون الملاحظة تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك الفرد الفعلي في بعض المواقف الواقعية، التي يمكن ملاحظتها دون عناء، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة باعتبارها أداة مفيدة في عملية البحث، حيث مكنتنا من معرفة ظروف العمل الداخلية، وكيفية أداء العمل وغيرها، وإلى معرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال السلوكيات الصادرة عن الأفراد داخل المؤسسة، كما أفادتنا في التعرف على طبيعة العلاقات بين ممارسي السلطة ومرؤوسيه، وكيفية التعامل مع بعضهم البعض من ناحية الاتصال وإصدار الأوامر وتلقيها والسلوك الواقع عند انجاز العمل.

ب - المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات الميدانية، في كونها حوار لفظي مباشر أو غير مباشر مع المبحوثين في مواقف المواجهة، كما أنها المقابلة فن يحتاج إلى مهارة يكتسبها الباحث من خلال الممارسة العلمية ونزوله إلى الميدان، فهي محادثة موجهة بين الباحث والمبحوث بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة²، حيث يرى سعيد سبيون أن ما يؤسس المقابلة هو إنتاج كلام اجتماعي لا يكون مجرد وصف وإعادة إنتاج لما هو موجود، لكنه اتصال حول ما يجب أن يكون للأشياء، ووسيلة تبادل بين الأشخاص كما تتأسس المقابلة

1- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 71.

2- حسان هشام: منهجية البحث العلمي، ط1، مطبعة الفنون البيانية، الجلفة، 2007، ص 125.

على خصوصية، وهي إنتاج خطاب في عين المكان، هذا ما يجعلها وضعية اجتماعية للالتقاء والتبادل وليس مجرد أخذ للمعلومات¹

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على دليل المقابلة الحرة الذي أجريناه مع عدد من المسؤولين في المؤسسة، وذلك قصد التعرف رأي المسؤولين عن الموضوع وكذا قصد جمع البيانات حول الموضوع فيما يتعلق بمرؤوسيههم وكذا تبادل الحديث معهم فيما يخص الموضوع وجمع البيانات حوله وعن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وكيف ينضرون لمستوى التفكير الابتكاري عند فئة الكوادر بالذات في المؤسسة.

لقد اعتمدنا دليل المقابلة مصمم من 14 سؤال، حيث قمنا بإجراء 6 مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة منهم مدير المؤسسة، مسئول الشؤون القانونية والعلاقات العامة في المؤسسة، مسئول البحث والتطوير، مسئول التسويق، المسئول عن الجودة، وأجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، الذي أفادنا بكافة المعلومات التي تخص الطاقة البشرية في المؤسسة من حيث العدد والنوع. كما قمنا بإجراء مقابلات مع عدد من المبحوثين وذلك بهدف الحصول على آرائهم ووجهات نظرهم عن طبيعة المناخ داخل المؤسسة، وفي ما يلي عرض هذه المقابلات:

- المقابلة (1) أجريت مع مدير المؤسسة استغرقت نصف ساعة، يوم 2015/03/11، قدم لنا شروحات عن طبيعة العمل، وأفاق المؤسسة المستقبلية.
- المقابلة (2) أجريت مع مدير الشؤون القانونية والعلاقات العامة 2015/03/11 في حدود الساعة التاسعة صباحا، واستغرقت ساعة ونصف تقريبا، الذي وافانا بشروح عامة عن المؤسسة وكيفية العمل بها.
- المقابلة (3) أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 2015/03/11 في حدود الساعة العاشرة والنصف صباحا، واستغرقت نصف ساعة، حيث قمنا تزويدنا بالوثائق التي تعرف بالمؤسسة، بالإضافة إلى عدد العمال وتوزيعهم على المؤسسة.
- المقابلة (4) أجريت مع مديرة البحث والتطوير يوم 2015/03/12 في حدود الساعة التاسعة والنصف صباحا، واستغرقت مدة ساعة، حيث عرفنتي فيها على كل حيثيات هذه المديرية.
- المقابلة (5) أجريت مع مدير الجودة يوم 2015/03/17 دامت ربع ساعة.

1- سعيد سبعون، وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المنكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر، 1997، ص

- المقابلة (6) أجريت مع مدير التسويق يوم 2015/03/17 دامت نصف ساعة.

ت - الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات شيوعاً في البحوث الاجتماعية، على اعتبار أنها تركز على طرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المبحوثين الاجتماعية والمهنية والعائلية، وآرائهم وبمواقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين¹.

كما أنها عبارة عن دليل يشتمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبطة ترتيباً منهجياً معيناً وتتضمن عدة مواضيع فرعية ومقصودة، تتعلق بموضوع البحث، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات المنتظرة من البحث²، وسبب استعمالنا الاستمارة هو درجة الأهمية التي تكتسبها في البحوث الأمبريقية، بالإضافة إلى الكمية الهائلة من المعلومات المجمععة عن طريقها، كما أنه يمكن أن تكون معظم أفراد العينة المبحوثة ترفض استعمال الاستمارة بالمقابلة خوفاً من المواجهة المباشرة، والتصريح بالمعلومات بصفة مباشرة.

حيث اعتمدنا الاستمارة كأداة أساسية في البحث، وقد احتوت على ثلاثة محاور أساسية مقسمة كالآتي:

✓ محور خاص بالبيانات الشخصية: ويظم 05 أسئلة من 1 إلى 5، تبين خصائص العينة وهي الجنس، السن، والحالة العائلية، المستوى التعليمي، الإقدمية.

✓ محور خاص بالمناخ التنظيمي ويتكون من ثلاثة عناصر مقسمة كالآتي:

- بيانات تتعلق بالممارسات السلطوية ويظم 10 أسئلة، ابتداءً من السؤال رقم 6 وصولاً إلى السؤال 15.

- بيانات تتعلق بمنظومة اتخاذ القرار وتظم 9 أسئلة من السؤال رقم 16 إلى غاية السؤال رقم 24.

✓ بيانات تتعلق بالعدالة التنظيمية التوزيعية وتظم 5 أسئلة من السؤال رقم 25 إلى السؤال رقم 30.

1- كفي ريمون وفان كمين هودلوك: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجعابي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، 1997، ص 226.

2- صالح بن أحمد العساف: البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى السعودية سنة 1995 ص 342.

✓ محور خاص بالتفكير الابتكاري ويضم 21 سؤال، من السؤال رقم 31 إلى غاية السؤال رقم 51.

د- السجلات والوثائق:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات التي مكنتنا من الحصول على المعلومات التالية:

- معلومات عن تاريخ نشأة المؤسسة ومراحل تطورها.
- معلومات عن الطاقة البشرية بالمؤسسة.
- معلومات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- معلومات عن المهام والأنشطة الممارسة في المؤسسة.
- معلومات عن الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

هـ- أسلوب معالجة البيانات الميدانية

لقد اعتمدنا في تحليل المعطيات المتحصل عليها من الميدان على أسلوبين أساسيين والأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية.

استخدمنا الأسلوب الكمي في حساب التكرارات وحساب النسب المئوية التي تستخدم في حساب نسبة استجابات الفرد عن الفرضيات ومتغيرات الدراسة.

كما استخدمنا ك² لحساب الفروق في التكرارات بالنسبة لإجابات المبحوثين.

III - عينة الدراسة وخصائصها

1 - عينة الدراسة:

تشكل العينة في البحوث العلمية عموما والبحاث الاجتماعية خصوصا احد الدعائم الأساسية في استقاء المعلومات والمعطيات من الواقع الامبريقي، فالعينات تسمح بالحصول في الكثير من الحالات على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في المرد البشري والمورد الاقتصادي، دون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته¹. وتماشيا مع موضوع الدراسة الذي يبحث في العلاقة بين المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري، وبناء على الوقائع الميدانية التي التمسناها في المؤسسة، وقفنا على اختيار فئة الإطارات في المؤسسة ممثلين في 140 إطار، تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، بحيث تم سحب العينة بناء على العملية الحسابية التالية:

1- فضيل دليوا: أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 142.

100- 140

س 45%

حجم العينة = $100 / 45 \times 140$

= 63 إطار

لقد تمت عملية تفرغ البيانات ل 60 استمارة صالحة للتفرغ، بينما 3 من الاستمارات المستردة لم تكن صالحة لذلك.

2 - خصائص العينة:

إن الوقوف على الخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث الجنس، السن، الحالة الاجتماعية وغيرها، يساعدنا في توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري، وفي تفسير اتجاهات وأراء المبحوثين في ذلك، وسنوضح في الأتي خصائص العينة التي تم اعتمادها في استقاء البيانات لدراسة هذه الظاهرة.

الجدول (01): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
93,3%	56	ذكر
6,7%	04	أنثى
100%	60	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه، يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور، وذلك بنسبة 93,3% ما يعني 56 ذكرا من إجمالي العينة، في حين شكلت نسبة الإناث وعددهم 4 النسبة الباقية وقدرها 6,7%، ويفسر ذلك كون المؤسسة إنتاجية ذات طابع اقتصادي، تتطلب كفاءات معينة وقدرات جسدية وعقلية، بالإضافة إلى أن المؤسسة تقع خارج منطقة المسيلة بالمنطقة الصناعية كونها بعيدة عن وسط المدينة، لذلك فهي لا تلقى إقبالا واسعا من طرف الإناث خصوصا أن تركيبة المجتمع المسيلي مجتمع محافظ وكون المؤسسة تعمل بنظام الورديات.

الجدول (02): توزيع مفردا العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
----------------	-----------	--------

أقل من 30 سنة	20	33,3%
30 - 40	29	48,3%
أكثر من 40	11	18,3%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول أعلاه المتمثل في توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (30-40) سنة وعددهم 29 مبحوث ممثلين بنسبة 48,3%، بينما مثلت الفئة الثانية الأفراد الذين تكون أعمارهم (أقل من 30) سنة بنسبة 33,3%، وجاءت الفئة العمرية الأخيرة الذين تكون أعمارهم (أكثر من 40) سنة بـ 11 إطارا بنسبة 18,7%.

تفسر هذه النتائج كون طبيعة الأعمال والنشاطات الممارسة داخل المؤسسة تحتاج إلى فئات عمرية معينة بحيث يكون الفرد في الفئة العمرية بين (30-40) سنة أكثر رشدا وأكثر عقلانية ويكون فيها مستقرا أكثر اجتماعيا ونفسيا، بالإضافة إلى أن الأفراد في هذا السن يكونون أكثر عطاء وحباً للعمل، بينما تأتي المرتبة الثانية لصالح الفئة العمرية (أقل من 30) سنة ويعود ذلك إلى طبيعة التوظيف في المؤسسة كونها، توظف الفئات الشبابية أكثر وخريجي الجامعات، سعياً منها إلى البحث عن الكفاءات وكون الأفراد في هذه الفئة العمرية بالذات يتميزون بحب المبادرة، وتنوع الأفكار وحب العطاء، وكما يسميها البعض عمر العطاء بمعنى يكون الفرد قادراً فيها على العطاء أكثر فأكثر إذا ما توفر له الجو والمناخ الذي لا يحجب قدراته ويكبتها. أما الفئة العمرية الثالثة والتي تمثلت في الأفراد الذين تتراوح أعمارهم في (أكثر من 40) سنة فتمثلت في الأفراد القدامى في المؤسسة، والذين امضوا فيها أكبر وقت ممكن ويتميزون بالخبرة والكفاءة العالية، بحيث لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنهم. ونستنتج مما سبق أن المؤسسة توظف خبرات كبيرة وإطاراتها هم من مختلف الأعمار، إلى أن نسبة الشباب تحل الصدارة، ويمكن تفسير ذلك كون مؤسسة "حضنة حليب" بالمسيلة ترغب في توظيف أكبر عدد من الشباب ضمن كوادرها لقدرتهم على اكتساب المهارات والخبرات الحديثة وبسرعة أكبر نتيجة تطور طبيعة العمل والبحث عن التجديد والابتكار.

الجدول (03): توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
----------------	-----------	-------------------

أعزب	24	40%
متزوج	36	60%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	60	100%

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين متزوجون وذلك بنسبة 60% مما يمثل 36 إطاراً متزوجاً، مقابل 24 غير متزوجين بنسبة 40%، بينما لم تسجل أي إجابة بالنسبة لـ "مطلق" و "أرمل" وذلك بنسبة 0%، بحيث يمكن تفسير هذه النتائج كون أغلب المبحوثين يشعرون بالاستقرار مادياً واجتماعياً وكونهم الفئة الأكبر سنناً، بينما تمثل الفئة الثانية وهي نسبة العزاب والذين لم يتزوجوا بعد وهم أكثر شباباً من الفئة الأولى، كما تؤكد هذه النتائج في حال مقارنتها مع النتائج المبينة في جدول الأعمار أن المؤسسة توظف فئة الشباب بنسبة عالية.

الجدول (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
20%	12	ثانوي
80%	48	جامعي
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى التعليمي، حيث مثلت نسبة 80% الجامعيون ممثلين بـ 48 إطاراً، في مقابل 12 إطاراً من أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 20%.

تمثل أغلبية الإطارات في مؤسسة "حضنة حليب" بالمسيطة حاملي الشهادات الجامعية، ويفسر ذلك كون عمل الإطارات يحتاج إلى مستوى تعليمي عالي، كونها تبحث عن القدرات والمهارات المعرفية والفكرية العالية بالنسبة لكوادرها، إضافة إلى كونها مؤسسة تنافسية، تبحث عن الجودة والتميز، لذا تحتاج إلى ذوي المستوى العالي من التعليم، والذين يستطيعون إثبات تواجدهم في المؤسسة من حيث القدرات والمهارات الفكرية والمعرفية.

الجدول (05): توزيع مفردات العينة حسب متغير الاقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
71,7%	43	أقل من 5 سنوات
23,3%	14	من 5 إلى 10 سنوات
5%	3	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

يوضح الجدول المدرج أعلاه، أن 43 إطاراً من إجمالي العينة هم الأقل أقدمية (أقل من 5 سنوات) في المؤسسة بنسبة 71,7%، بينما تمثل نسبة 23,3% الأفراد الذين قضوا بين (5 إلى 10 سنوات) خبرة وعدددهم 14 إطاراً، ومثلت نسبة 5% الأفراد الذين لهم (أكثر من 10 سنوات) ممثلة في 3 إطارات.

يمكن تفسير النتائج المحصل عليها بالنسبة للأقدمية، الممثلة في أغلبية الإطارات هم أقل أقدمية في المؤسسة، نفس ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى توظيف واستقطاب المورد البشري للعمل بالمؤسسة، خصوصاً أنها تعرف توسعاً في الآونة الأخيرة في عدد الوحدات، والزيادة في الطاقة الإنتاجية. بالإضافة إلى سعيها إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية.

كما نفسر النسب الأخرى بكون المؤسسة تحافظ على إطاراتها داخل المؤسسة، وأن هؤلاء الإطارات يشعرون بالاستقرار في مكان العمل لذلك لا يغيرون مكان العمل.

خلاصة

إن أي بحث علمي خصوصاً الاجتماعي منه، يستوجب حضور جملة من الأدوات يستخدمها الباحث في تقصي الحقائق الامبريقية عن الظاهرة التي يريد البحث فيها، كما ينبغي عليه تحديد المنهج

الذي اعتمده لكي تتضح للقارئ الرؤى أو الخطوات التي سار عليها الباحث، حيث يعتبر جانب الإجراءات المنهجية للدراسة جانب توضيحي، يبين للقارئ الاعتمادات التي تناولها الباحث في دارسته خاصة الميدانية منها، وتوضح سبب اختياره لها وكيفية استعمالها.

الفصل الخامس: العلاقة بين المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري

I - عرض وتحليل النتائج

II - نتائج الدراسة

III - استنتاجات عامة:

خلاصة

1 - عرض وتحليل النتائج

1 - تحليل بيانات الفرضية الأولى: تعمل الممارسات السلطوية على تفعيل الطلاقة الفكرية

الجدول (6): العلاقة بين نوع السلطة والقدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات

نوع السلطة	السلطة	التكرارات	القدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات			n	درجة الحرية	مستوى المعنوية	
			إيجاد الحلول للمشكلات						
			أبدا	أحيانا	دائما				
السلطة	تسلطية	التكرارات	6	10	6	22	4,4655	4	0,347
	%النسبة	10,0%	16,7%	10,0%	36,7%				
	ديمقراطية	التكرارات	8	14	6	28			
	%النسبة	13,3%	23,3%	10,0%	46,7%				
	فوضوية	التكرارات	2	8	0	10			
	%النسبة	3,3%	13,3%	0,0%	16,7%				
المجموع		التكرارات	16	32	12	60			
		%النسبة	26,7%	53,3%	20,0%	100,0%			

يربط بين السؤالين (6-40)

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين يرون بأن نوع السلطة الممارس في المؤسسة هو السلطة الديمقراطية بنسبة 46,7%، وذلك ما عبر عنه 28 إطارا من إجمالي العينة، منهم نسبة 23,3% من هذه العينة أفادوا أن السلطة الديمقراطية "أحيانا" ما تجعلهم قادرين على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة في العمل، بينما مثلت نسبة المجيبين بأن هذا النوع من السلطة لا يمنحهم القدرة على التحليل والاستدلال 13,3% من إجمالي المفيدون لصالح السلطة الديمقراطية، ومثلت نسبة 10% من المبحوثين الذين يرون أنه "دائما" هم قادرون على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات.

فيما جاءت الدلالة الإحصائية المعبرة عن السلطة التسلطية بنسبة 36,7% ممثلة في 22 إطارا من إجمالي العينة، منها 10 إطارا يرون أن هذا النوع من السلطة "أحيانا" ما يمنحهم القدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات بنسبة 16,7%، فيما مثلت نسبة 10% على التوالي الذين عبروا بـ "دائما" و "أبدا" بمجموع 6 إطارا لكل منهما.

أما نسبة 16,7% من مجموع عينة الدراسة ممثلين في 10 إطارا فيرون أن نوع السلطة الممارسة السلطة الفوضوية، جاء منها ما نسبته 13,3% يرون أن هذا النوع من السلطة "أحيانا" يمنحهم القدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات، تليها نسبة 3,3% ممن عبروا بـ "أبدا"، بينما لم تسجل أي إجابة بـ "دائما" بنسبة 0%.

يمكن تفسير النتائج الواردة في القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن نوع السلطة السائد في المؤسسة هو السلطة الديمقراطية، ما وصلت إليه ويرون أن هذا النوع من السلطة أحيانا ما يجعلهم قادرين على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات وبنسبة عالية مقارنة بالذين يرون أنهم دائما أو أبدا ما تكون لهم القدرة على التحليل والاستدلال، ويفسر ذلك كون السلطة الديمقراطية سلطة تشاركية، تؤكد على ووجود اتصالات فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين أفراد التنظيم، ويكون فيها ارتفاع الروح المعنوية بالنسبة للمرؤوسين، وهذا ما يجعلهم في كثير من الأحيان قادرين على التحليل والاستدلال في حل المشكلات التي يتعرضون لها في العمل، خصوصا إذا ما توفرت لهم الخبرة الكافية في العمل، مما يساعدهم على التحليل والاستدلال بالمشكلات التي سبق وأن تعرضوا لها، بناء على المواقف المشابهة، وهذا ما يفسر أيضا وجود إجابات ممن يرون بأنهم غير قادرين على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات، ويكمن ذلك في نقص الخبرة والمهارة لديهم، بالإضافة إلى نقص المستوى التعليمي مما يضعف من قدرتهم على تحليل المعطيات أو المعلومات الموجودة التي تضمن المشكلة، وضعف القدرة على الربط بين المواقف أو الاستدلال بمواقف مشابهة بغية الإلمام بجوانب المشكلة وطرح البدائل الكافية للوصول إلى الحل المناسب. وهذا ما نختلف فيه مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة شامي صليحة والتي مفادها وجود اتجاهات سلبية نحو نمط القيادة في المؤسسة¹.

بينما يفسر وجود إجابات بأن السلطة الممارسة على المرؤوسين هي سلطة تسلطية و فوضوية في كون القادة في المؤسسة لا يتمتعون بسمات واحدة وأن نمط السلطة يعود إلى شخصية الفرد الممارس لها، ونفسر هذا التدرج في نوع السلطة في كون المؤسسة ميدان الدراسة تتكون من عدة مديريات وهذا ما يفسر وجود عدة أنواع للسلطة.

ونستدل بهذا التفسير بنظرية رنيسيس ليكرت الذي وضح وجود عدة أساليب تتبع من طرف المؤسسة في علاقتها مع عمالها تتدرج من أسلوب التسلط المطلق إلى أسلوب المشاركة التامة (أنظر الفصل الثاني ص 42)، حيث بين ليكرت وجود أكثر من مناخ تنظيمي في المؤسسة، مناخ خاص بالإدارة العليا، مناخ خاص بالإدارة الوسطى، ومناخ خاص بالإدارة الدنيا.

الجدول (7): العلاقة بين تفويض السلطة والقدرة على تسهيل وتنظيم الأفكار والمقترحات

		القدرة على تسهيل وتنظيم الأفكار والمقترحات			المجموع	n ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية
		أبدا	أحيانا	دائما				
تفويض السلطة	نعم	16	34	6	56	4,423	1	0,035
	النسبة %	26,7%	56,7%	10,0%	93,3%			
لا	التكرارات	0	2	2	4	4,423	1	0,035
	النسبة %	0,0%	3,3%	3,3%	6,7%			
المجموع	التكرارات	16	36	8	60			
	النسبة %	26,7%	60,0%	13,3%	100,0%			

يربط بين السؤالين (7-47)

تبين النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين ممثلين في 56 إطاراً، أدلوا بأن ممارسي السلطة يقومون بتفويض السلطة والصلاحيات لمؤوسيتهم في العمل، بنسبة 93,3% من إجمالي العينة، منها ما نسبته 56,7% ممن يرون أنهم "أحيانا" ما تكون لديهم القدرة على تسهيل وتنظيم الأفكار والمقترحات ممثلين في 34 إطاراً، وتليها نسبة 26,7% ممثلين في 16 إطاراً ممن عبروا بـ "أبدا"، وأخيراً 6 إطاراً بنسبة 10% عبروا بـ "دائماً" ما تكون لديهم القدرة على تسهيل وتنظيم الأفكار والمقترحات.

وتقابلها إجابات الأفراد الذين أدلوا بلا لصالح تفويض السلطة ممثلة بنسبة 6,7% وهي نسبة ضعيفة جداً، مقارنة بالذين أجابوا بنعم، تمثلت في 4 إطاراً ممن يرون بعدم وجود تفويض في السلطة من طرف ممارسيها، منهم نسبة من عبروا بـ "أحيانا" و "دائماً" بنفس النسبة ونفس عدد الإطارات بنسبة 3,3% لكل منهما، فيما لم تسجل أي إجابة بخصوص من عبروا بـ "دائماً" بنسبة 0%.

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أن هناك تفويض للسلطة في المؤسسة وبشكل قوي، ويعود ذلك كما هو مبين في الجدول (8) أسفله، إلى الإسراع في تنفيذ القرارات بنسبة 40%، ثم كثافة العمل بنسبة 33,3%، وأخيراً تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية بنسبة 20%، نفس ذلك بأهمية تفويض الصلاحيات في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يعود التفويض إلى نوع السلطة السائد في المؤسسة، وهي السلطة الديمقراطية في المشاركة وتفويض الصلاحيات وعدم مركزية القرار، إذ يرى محمد الصيرفي في مؤلفه القيادة الإدارية الإبداعية، أن القائد الديمقراطي بحكم مسؤوليته عن تنمية قدرات مؤوسيه ضرورة توفير فرص تعزز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة والمهارة من خلال الممارسة مما ينتج عنه تولد صفاً ثانياً يتولى المسؤولية عند اللزوم، ويبين في نفس السياق أن القائد التسلسلي يجد استمتاع في الانفراد بالسلطة

وتركيزها في يده ويكون مرؤوسيه مجرد منفذين تابعين حتى وان عين نائباً يميل لاختياره محدوداً في قدراته وطموحاته غير مطالب بسلطات أو صلاحيات¹.

كما يعني تفويض السلطة وجود النوع الديمقراطي في السلطة مما يعني فتح قنوات الاتصال وفعاليتها في كل الاتجاهات بالنسبة للأفراد الواقعين تحت إمرتها، وهذا ما يجعل الأفراد قادرين على تسهيل وتنظيم أفكارهم ومقترحاتهم سواء بالنسبة لرؤسائهم في العمل أو للزملاء، أما مركزية السلطة فتعني حجب المعلومة وضعف الاتصال داخل الهيكل التنظيمي الواحد، وعدم المشاركة في القرارات من طرف المرؤوسين، وقد أشار جاد الرب في مؤلفه السلوك التنظيمي أنه إذا كان لدى المرؤوسين معلومات جيدة، فإن جزء كبير من المسؤولية في اتخاذ القرار يمكن تفويضها إليهم²، وبالتالي فإن مركزية السلطة تولد ضعف الروح المعنوية، ودحض التفكير الابتكاري لدى المرؤوسين، مما يجعلهم يشعرون بالتوتر والضغط على مستوى العمل.

وقد بين اختبار كا² لجودة التوفيق وجود فروق دالة إحصائية عن العلاقة بين تفويض السلطة وقدرة المرؤوسين على تنظيم أفكارهم ومقترحاتهم، حيث مثلت قيمة كا² 4,423 وقيمة معنويتها 0,035، وهي قيمة أقل من 0,05، مما يعني أن هذا الاختبار دال معنوياً أي أن هناك علاقة بين تفويض السلطة وقدرة الإطارات على تنظيم أفكارهم ومقترحاتهم.

الجدول (08): سبب تفويض السلطة

النسبة المئوية	التكرارات	
35,7%	20	الإسراع في تنفيذ القرارات
21,4%	12	تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية
42,9%	24	كثافة العمل
100%	56	المجموع

يمثل هذا الجدول نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ نعم بالنسبة لتفويض السلطة وهم 56 فرداً من إجمالي العينة بنسبة 93,3%، وجاء هذا الجدول ليبين سبب التفويض في السلطة، نستنتج من الجدول المبين في الأعلى أن أغلبية المبحوثين بعدد 24 إطاراً يرون بأن سبب تفويض السلطة يعود إلى كثافة

1- محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 142.

2- جاد الرب: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 383.

العمل بنسبة 40%، وتأتي في المرتبة الثانية الإطارات الذين صرحوا بأن سبب التفويض يعود إلى كثافة العمل وعددهم 20 إطارا بنسبة 33,3%، وفي المرتبة الأخيرة صوت 12 إطارا أن سبب التفويض يعود إلى تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية في العمل.

الملاحظ من هذه الإجابات أنها مقسمة إلى ثلاث مراتب أو فئات الفئة الأولى ممثلة في رأي الأغلبية الذين يرون بأن التفويض يعود لكثافة العمل، ويمكن تفسير هذه النتائج كون المؤسسة تعرف إقبال كبير على منتجاتها، سواء على المستوى المحلي أو المستوى الوطني، بالإضافة إلى أنها تعرف طاقة إنتاجية كبيرة جدا وزيادة الطلب على منتجاتها في السوق المحلية والوطنية، وتفسر المرتبة الثانية كون التفويض في السلطة يعود إلى الإسراع في تنفيذ القرارات كون المؤسسة ذات طابع إنتاجي استهلاكي، فتأخير تنفيذ القرار قد يكلف المؤسسة غالبا، على سبيل المثال تعرض المواد إلى التلف أو المنتج في حد ذاته، كما أن الفترات التدريبية أيضا تدخل في تفسير تفويض السلطة في المؤسسة، فخرج صاحب السلطة في فترة تدريبية يجعل من عملية التفويض واجبا من أجل سير العمل وعدم توقفه، وتفسر توثيق العلاقات الإنسانية كون السلطة الممارسة في المؤسسة سلطة ديمقراطية تسعى إلى تكريس العلاقات الإنسانية والمناخ الواحد وإلى رفع الروح المعنوية في العمل.

الجدول (9): العلاقة بين فعالية القرارات المتخذة في المؤسسة وقدرة ممارسي السلطة على حل المشكلات

الآنية والمستقبلية

			قدرة ممارسي السلطة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية		المجموع	n ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية
			لا	نعم				
الفعالية في المؤسسة	نعم	التكرارات	2	36	38	11,667	1	0,001
		النسبة %	3,3%	60,0%	63,3%			
	لا	التكرارات	10	12	22			
		النسبة %	16,7%	20,0%	36,7%			
المجموع		التكرارات	12	48	60			
		النسبة %	20,0%	80,0%	100,0%			

يربط بين السؤالين (11-16)

تبين الدلالات الكمية للجدول أعلاه، أن أغلبية القرارات المتخذة في المؤسسة هي قرارات فعالة بنسبة 63,3% وذلك ما أدلى به 38 إطارا من عينة البحث، منها من عبروا بأن ممارسي السلطة لهم القدرة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية بنسبة 60%، مقابل نسبة ضعيفة ممن أفادوا أن ممارسي السلطة ليس لهم القدرة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية بنسبة 3,3%.

وفي المقابل عبر 22 إطارا الباقين، بأن القرارات المتخذة في المؤسسة ليست قرارات فعالة بنسبة 36,7%، منهم 12 إطارا أفادوا بأن ممارسي السلطة يتمتعون بالقدرة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية بنسبة 20%، فيما يقابلها نسبة 16,7% ممثلين في 10 إطارا، ممن أفادوا بأن ممارسي السلطة ليس لديهم القدرة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية.

يمكن تفسير النتائج الإحصائية المحصل عليها من هذا الجدول، في كون الأغلبية يرون أن قرارات المؤسسة قرارات فعالة، بأنها تعتمد العقلنة والرشدنة في التسيير، بالإضافة إلى وضوح الاستراتيجيه (انظر الجدول 14) التي تتبناها في إعداد الغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها، دراسة الجدوى، توسيع المشاركة في اتخاذ القرار، مما يضمن لها توسيع البدائل المتاحة وتضمن أفكار مختلفة ومتعددة قد تكون ضمنها أفكار جديدة تتميز بالأصالة، بينما نفس النتائج الواردة في حق عدم فعالية قرارات الإدارة في اختلاف الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والأهداف الشخصية للأفراد في خضم الأهداف الأولى، إلى أن التعارض بينهما يشكل فجوة بين مصالح التنظيم والمصلحة الشخصية وهذا ما يجعل هؤلاء الأفراد ينظرون إلى القرارات المتخذة في المؤسسة على أنها قرارات غير فعالة لأنها لا تخدم مصالحهم الشخصية ولا تحقق أهدافهم. كما نفس قدرة ممارسي السلطة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية، في كونهم يمتلكون الخبرة وكونهم من أصحاب التخصص في العمل، مما يكون لديهم الكفاءة العالية والمهارة الكافية في التسيير والقدرة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية.

تدل الدلالة الإحصائية لاختبار كا² لجودة التوفيق، الذي يبين وجود فروق دالة إحصائيا حيث كانت قيمة كا² تساوي 11,667 وقيمة معنويتها تساوي 0,001 وهي قيمة أقل من 0,05، ما يعني أن هذا الاختبار دال معنويا أي أن هناك علاقة بين فعالية القرارات المتخذة في المؤسسة وقدرة ممارسي السلطة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية.

الجدول (10): العلاقة بين ممارسة أصحاب السلطة طرق الإقناع والتبرير والقدرة على تنظيم الأفكار

	القدرة على تنظيم لأفكار			المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية	
	أبدا	أحيانا	دائما					
الإقناع والتبرير بممارسي السلطة أصحاب طرق الإقناع والتبرير	نعم	التكرارات النسبة %	16 26,7%	14 23,3%	14 23,3%	44 73,3%	3,674	0,159
	لا	التكرارات النسبة %	10 16,7%	4 6,7%	2 3,3%	16 26,7%		
المجموع	التكرارات النسبة %	26 43,3%	18 30,0%	16 26,7%	60 100,0%			

يربط بين السؤالين (15-39)

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين يرون أن أصحاب السلطة يمارسون طرق الإقناع والتبرير بنسبة 73,3%، منهم 16 إطارا بنسبة 26,7% يرون بأن طرق الإقناع والمبررات التي يقدمها ممارسي السلطة لا تجعلهم قادرين على تنظيم أفكارهم، ومنهم من أجابوا بـ "دائما" و "أحيانا" ما تكون لهم القدرة على تنظيم أفكارهم بنفس النسبة 23,3%.

وفي المقابل تمثل نسبة الأقلية الإجابات التي ترى بعدم ممارسة أصحاب السلطة سبل التبرير والإقناع بنسبة 26,7% ممثلين بـ 16 إطارا من إجمالي العينة، منهم 16,7% يرون أنهم لا يستطيعون أبدا تنظيم أفكارهم، ومنهم نسبة 6,7% يرون أنهم "أحيانا" تكون لهم القدرة على تنظيم أفكارهم، والباقي وعددهم إطارين يرون أنهم "دائما" هم قادرين على تنظيم أفكارهم بنسبة 3,3%.

نفس النتائج الإحصائية أعلاه، والمتمثلة في أن أغلبية المبحوثين يرون بأن أصحاب السلطة يمارسون سبل التبرير والإقناع مع مرؤوسيه، وذلك من أجل تحقيق أهداف التنظيم، كون المؤسسة ميدان الدراسة، مؤسسة خاصة وذات طابع اقتصادي، وما يميزها عن باقي المؤسسات أنها متصلة على شهادة إيزو 2200 الخاصة بالأمن الغذائي * ، ولهذا فهي مطالبة بالحفاظ على مكانتها في السوق، وبما أن تكريس السلطة القهرية على المرؤوسين في كثير من الأحيان يؤدي سلبا على نفسية الأفراد وبالتالي على مستوى التفكير لديهم، ولهذا تعتمد هذه المؤسسة وبنسبة كبيرة على تكريس أسس السلطة التلاؤمية في خضم ممارسة طرق التبرير والإقناع والمحااجة من أجل توثيق العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في العمل، وكذا كسب ثقة المرؤوسين وتحفيزهم ودعمهم أكثر على التفكير الابتكاري وتنمية قدراتهم الفكرية، وهذا من شأنه أن يكون ذا طابع ايجابي في كثير من الأحيان.

الجدول (11): العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والجنس

	الجنس		المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية		
	ذكور	إناث						
المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	نعم	التكرارات النسبة %	41 68,3%	3 5,0%	44 73,3%	0,06	1	0,93
	لا	التكرارات النسبة %	15 25,0%	1 1,7%	16 26,7%			
المجموع	التكرارات النسبة %	56 93,3%	4 6,7%	60 100,0%				

يربط بين السؤالين (1-8)

* - مقابلة مع مدير المؤسسة.

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهم 44 إطاراً من إجمالي العينة بنسبة 73,3%، منها نسبة 68,3% من الذكور، ونسبة 5% إناث.

بالمقابل تمثل نسبة 26,7% من إجمالي العينة، من يرون بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، منها 25% ذكور، و 1,7% إناث.

تبين النتائج الكمية، أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بنسبة 73,3%، على عكس ما وصلت إليه دراسة الصيدلاني في ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات¹. حيث بين الجدول فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للجنسين، أن الذكور يشاركون بقوة في اتخاذ القرار أكثر بكثير من مشاركة الإناث، ويعود ذلك إلى كون عدد الذكور الموظفين في المؤسسة يشكل الغالبية، بينما تمثل نسبة الإناث نسبة ضعيفة جداً، كما هو مبين في الجدول (1) المعبر عن توزيع مفردات العينة حسب الجنس، ولهذا جاءت النتائج الممثلة للجدول أعلاه، تبين أن الذكور يشاركون بنسبة أكبر من الإناث، ويبين اختبار كا²، أنه ليس هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ونوع الجنس.

الجدول (12): العلاقة بين نوع السلطة الذي يدفع للإبداع والابتكار والسن

		السن			المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية	
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة					
يتفق نوع السلطة الممارس إلى الإبداع والابتكار	نعم	التكرارات النسبة %	14 23,3%	11 18,3%	7 11,7%	32 53,3%	5,465	2	0,065
	لا	التكرارات النسبة %	6 10,0%	18 30,0%	4 6,7%	28 46,7%			
المجموع	التكرارات النسبة %	20 33,3%	29 48,3%	11 18,3%	60 100,0%				

يربط بين السؤالين (13-2)

تبين النتائج الإحصائية المدرجة في الجدول (12)، أن أغلبية المبحوثين وعددهم 32 يرون أن نوع السلطة الممارس عليهم يدفعهم للإبداع والابتكار بنسبة 53,3%، نميز منها فئة (أقل من 30 سنة) هم من عبر بنسبة كبيرة تمثل 23,3% وهم 14 إطاراً، ثم تليها فئة من (30 إلى 40 سنة) بنسبة

1- الصيدلاني خالد صالح أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، 2000، ص

18,3%، وأخيرا الفئة الممتلئة (لأكثر من 40) سنة ممن عبروا بأن السلطة الممارسة عليهم تدفعهم للإبداع والابتكار.

بينما تمثل نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن نوع السلطة لا يدفعهم للإبداع والابتكار بنسبة 46,7%، منها 30 فردا من الفئة العمرية بين (30 إلى 40) سنة ممثلين بنسبة 30%، تليها الفئة العمرية (أقل من 30) سنة بنسبة 10%، وأخيرا يمثل 4 إطارات من إجمالي العينة الأفراد الذين أجابوا بلا لصالح نوع السلطة لا يدفعهم للإبداع والابتكار بنسبة 6,7% للفئة العمرية (أكثر من 40) سنة.

يمكن التعليق عن القراءة الإحصائية الدالة عن الجدول الممثل أعلاه، في كون الأغلبية يرون أن نوع السلطة الممارسة عليهم تدفعهم للإبداع والابتكار، في كون أنهم يرون في النمط السلطوي السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي، وهذا النوع يحفز رؤوسيه على الإبداع والابتكار، ويفتح لهم المجال في المبادرة، مما يترك في نفوسهم نوعا من الرضا عن العمل وينمي قدرتهم على التفكير والتخيل ويزيد من ثقة الأفراد في أنفسهم، خصوصا أن الأفراد في سن مبكرة من الحياة العملية يكونون أكثر حبا للعمل وأكثر قدرة على العطاء، ويتمتعون بحب الاستطلاع وكثرة التساؤل والبحث والمغامرة، وفي المقابل نجد أن النمط التسلطي عادة ما يكبت قدرات الأفراد ويدحض عندهم روح الإبداع والابتكار، لذا نقول أن نوع السلطة الممارس على المرؤوسين يلعب دورا كبيرا في أن تكون دافعا للأفراد على الإبداع والابتكار، على عكس ما وصلت إليه دراسة **الصيدلاني** حيث أشار إلى عدم إعطاء المسؤولين مزيدا من الصلاحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسب¹، كما يلعب السن بدوره جانب كبير في القدرة على التفكير الابتكاري كون الأفراد في سن متقدمة من العمر تزيد في المطالب الاجتماعية والاقتصادية، مما يشكل ضغطا على الأفراد وعلى مستوى التفكير لديهم.

1 - تحليل بيانات الفرضية الثانية: تعمل منظومة اتخاذ القرار على بناء المرونة التلقائية

الجدول (13): العلاقة بين فعالية القرارات المتخذة والتقييد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب

			التقييد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب			المجموع	م ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية
			أبدا	أحيانا	دائما				
فعالية القرارات المتخذة	نعم	التكرارات	12	22	4	38	1,165	2	0,559
		النسبة %	20,0%	36,7%	6,7%	63,3%			
لا	التكرارات	10	10	2	22				
	النسبة %	16,7%	16,7%	3,3%	36,7%				
المجموع	التكرارات	22	32	6	60				
	النسبة %	36,7%	53,3%	10,0%	100,0%				

يربط بين السؤالين (16-50)

تبين النتائج المدرجة في الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين أدلوا لصالح فعالية القرارات المتخذة في المؤسسة، وهم 38 إطارا من إجمالي العينة بنسبة 63,3%، منهم 22 إطارا صرحوا بأنهم "أحيانا" ما تسمح لهم الفرصة بالتقييد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب بنسبة 36,7%، فيما تمثل نسبة 20% من الإطارات الذين أفادوا بـ "أبدا" ما يستطيعون التقييد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب، بينما تمثل نسبة 6,7% ممن يرون أنهم يتقيدون "دائما" بطريقة واحدة من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة.

وتأتي الإجابات الباقية لصالح عدم فعالية القرارات بنسبة 36,7% ممثلين بـ 22 إطارا من مجمل العينة، منهم من أجابوا بـ "أحيانا" و "أبدا" بنفس النسبة 16,7% وبنفس عدد الإطارات 10، في مقابل فريدين أدلوا بأنهم دائما يتقيدون بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب بنسبة 3,3%.

يمكن تفسير النتائج الواردة عن القراءة الإحصائية للجدول المعبر عن العلاقة بين فعالية القرارات المتخذة والتقييد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب في معالجة المشكلات، كون أغلب الإجابات ترى بأن القرارات المتخذة من طرف الإدارة هي قرارات فعالة بالنسبة لهم، ونفس فعالية القرارات بوضوح إستراتيجية المؤسسة والأهداف التي تصبوا إليها، إضافة إلى انتهاج الأسلوب الديمقراطي في السلطة لما له من تأثير على المرؤوسين، وكل هذه العناصر تؤثر سلبا أو إيجابا على المرؤوسين داخل المنظمة، لهذا عبرت نسبة كبيرة من الكوادر بأنهم "أحيانا" ما يتقيدون بطريقة واحدة في الوصول للحل المناسب مما يدل على أنهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في الوصول إلى الحلول المناسبة، ويعود السبب في التقييد أو عدم التقييد بالطريقة الواحدة للوصول إلى الحلول المناسبة إلى طبيعة المشكلة في حد ذاتها، وإلى شخصية الفرد ذاته، وذلك كون الأفراد يختلفون ويتميزون في القدرات والمهارات القدرة على إيجاد الحلول، فهناك من لا يشغل نفسه بالتفكير ويرهق نفسه في إيجاد حلول أخرى ويعتمد على الحلول

الروتينية، وهناك من لا يستطيع الاعتماد عليها كونها تقليدية، باعتباره يعتمد على الخيال الواسع والجمع بين المتضادات في الوصول للحلول المناسبة وفي كونه تثق بنفسه أكثر من ثقته في القرار الصادر عن الإدارة.

بينما نفسر الإجابات الواردة لصالح عدم فعالية القرارات الصادرة عن الإدارة، في كون هناك نسبة معتبرة من الكوادر في المؤسسة يرون أن قراراتها تعد قرارات روتينية، وهي بحاجة للتجديد والتغيير، وفي كون متخذي القرار أنفسهم متعصبون لقراراتهم ومنتشبتون بها، كما نفسر وجود إجابات تبين أن الإطارات لا يتقيدون بصفة دائمة بطريقة واحدة في الوصول إلى الحلول المناسبة، بل هناك من يعتمد على ذكائه وثقته في نفسه وقدراته العقلية والفكرية في الابتعاد عن الحلول الروتينية، ويعتمد على نفسه وخبرته في إيجاد الحلول المناسبة، خصوصا أن السلطة الديمقراطية والتشاركية تفتح المجال أمام المبتكرين والمبدعين في التعامل مع المشكلات في العمل بطرق وأساليب جديدة ومبتكرة.

الجدول (14): العلاقة بين وضوح إستراتيجية المؤسسة والقدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل

بتلقائية ويسر

	القدرة على تقديم الأفكار الجديدة بتلقائية ويسر			المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية		
	أبدا	أحيانا	دائما						
وصف استراتيجيته التفكيرية	نعم	التكرارات النسبة %	12 20,0%	22 36,7%	6 10,0%	40 66,7%	1,250	2	0,535
	لا	التكرارات النسبة %	4 6,7%	14 23,3%	2 3,3%				
المجموع	التكرارات النسبة %	التكرارات النسبة %	36 60,0%	8 13,3%	60 100,0%				

يربط بين السؤالين (17-37)

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين ترى بأن الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة هي إستراتيجية واضحة بالنسبة إليهم، ممثلين في 40 إطارا ممن أجابوا بـ "نعم" بنسبة 66,7%، منهم 22 فردا أجابوا بأن وضوح الإستراتيجية "أحيانا" يولد لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة بتلقائية ويسر بنسبة 36,7%، وعبر 12 إطارا بنسبة 20% بأن وضوح الإستراتيجية لا يمنحهم القدرة على تقديم أفكار جديدة بتلقائية ويسر، كما عبرت نسبة 10% الباقية عن الأفراد الذين عبروا بأن وضوح الإستراتيجية "دائما" يجعلهم قادرين على تقديم أفكار جديدة بتلقائية ويسر.

في المقابل عبر 20 إطارا بنسبة 33,3% من إجمالي العينة، بعدم وضوح الإستراتيجية، منها نسبة 23,3% عبروا بـ "أحيانا" يكون لهم القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر، ونسبة 6,7% عبروا بـ "أبدا"، ونسبة 3,3% عبروا بـ "دائما".

يمكن تفسير النتائج الإحصائية الواردة عن الجدول (14)، في كون الأغلبية يرون بأن إستراتيجية المؤسسة هي إستراتيجية واضحة بالنسبة لهم كون أهدافها واضحة، فالمؤسسة كما صرح مدير الشؤون القانونية والعلاقات العامة "تعرف انفتاح عن السوق الوطنية، كما تعرف توسعا في عدد وحدات التوزيع على مستوى الولايات، شرق، غرب، جنوب، وسط، إضافة إلى التركيز على الولايات الكبرى ذات الكثافة السكانية"، لهذا تعتمد المؤسسة خطط طويلة المدى، بالإضافة إلى أسلوب التسيير داخل المؤسسة أسلوب عقلاني ديمقراطي، وهذا ما يجعلهم يتقنون في أنفسهم ويدفعهم إلى تقديم أفكار جديدة وبتلقائية ويسر، لكن ذلك ليس بصورة دائمة، فأحيانا ما يشير وضوح الإستراتيجية حسب رأي المبحوثين إلى قدرة الأفراد على تقديم أفكارهم الجديدة ببسر وتلقائية لأنهم ليسوا دائما في حالة تسمح لهم بتقديم أفكار ومقترحات جديدة رغم أن هناك مناخ ايجابي يحفزهم على التفكير الابتكاري، لكن تدخل هناك متغيرات أخرى تؤثر على الأفراد وقدراتهم على التفكير الابتكاري مثل الحالة العاطفية والحالة الاجتماعية والظروف المادية التي يمر بها الفرد التي قد تحول دون قدرته دائما على تقديم الأفكار الجديدة بتلقائية ويسر، فالاضطرابات التي يمر بها الفرد تؤثر في قدراته الفكرية والعقلية.

الجدول (15): العلاقة بين وضوح أهداف المؤسسة والقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها

	القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها			المجموع	χ ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية		
	أبدا	أحيانا	دائما						
وضوح الأهداف للمؤسسة	نعم	التكرارات النسبة %	8 13,3%	26 43,3%	8 13,3%	42 70,0%	0,476	2	0,788
	لا	التكرارات النسبة %	6 10,0%	8 13,3%	4 6,7%	18 30,0%			
المجموع	التكرارات النسبة %	14 23,3%	34 56,7%	12 20,0%	60 100,0%				

يربط بين السؤالين (19-38)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الأهداف التي تضعها المؤسسة هي أهداف واضحة بالنسبة لهم بنسبة 70%، منهم 26 إطارا يرون بأن وضوح الأهداف يمكنهم من القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها وذلك بنسبة 43,3%، وتمثل نسبة 13,3% المعبر عنها بالحالتين "دائما" و "أبدا" ممثلين بنفس العدد 8 من الإطارات وبنفس النسبة. وفي المقابل نجد 18 فردا من إجمالي العينة عبروا بعدم وضوح أهداف المؤسسة بنسبة 30%، منهم بنسبة 13,3% ويمثلون 8 أفراد يرون بأنهم "أحيانا" ما تكون لهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل، وتليها نسبة 10% ممن أدلوا بأنه ليست لهم القدرة على التنبؤ، وأخيرا تمثل نسبة 6,7% ممن أدلوا بـ "دائما" ما تكون لهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

تبين النتائج الكمية والقراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أن نسبة عالية من الكوادر يرون أن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، هي أهداف واضحة بنسبة عالية مقابل الذين يرون بعدم وضوح أهداف المؤسسة، ونفسر هذه النسبة من وضوح الأهداف، كون مؤسسة "حضنة حليب" مؤسسة تجارية ذات طابع اقتصادي، تبحث عن التميز خصوصا أنها مؤسسة قديمة لها سمعتها في السوق المحلية والوطنية، وتلاقي إقبالا كبيرا من طرف أفراد المجتمع المسيلي خاصة، والمجتمع الجزائري عامة، حيث صرح مدير المؤسسة "عن أفاق المؤسسة المتمثلة في إنشاء مصنع جديد بولاية سطيف، يختص في صناعة الأجبان بالشراكة مع العلامة الدولية "Bou Gaim" *، لهذا وضوح الأهداف يسهم بشكل كبير توفير المناخ المناسب لتحقيقها، وفي خلق مناخ محفز ودافع لسلوك الأفراد لزيادة الفاعلية، ووضوح الأهداف لا يعني بالضرورة قدرة الأفراد على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، بحيث صرح الأغلبية من عينة الدراسة أنهم "أحيانا" ما تكون لهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل، ونفسر ذلك كونه ليس كل الإطارات عندهم القدرة على التنبؤ، خصوصا إن لم تكن لهم الخبرة الكافية، وإن كانوا بعيدين عن هذا المجال بمعنى أنهم غير أكفاء في المجال الذي يعملون فيه، فالقدرة على التنبؤ سمة لا تتواجد عند كل الأشخاص، بل هي سمة يتميز بها الأفراد الذين لهم القدرة على التحليل والاستدلال، والخيال الواسع، ويتمتعون بنسبة عالية من الذكاء، وغيرها من العناصر المتداخلة بعضها ببعض لتكون ما يسمى بالقدرة على التفكير الابتكاري.

الجدول (16): العلاقة بين احتكام قرارات الإدارة للجانب القيمي ومهارة النقاش والقدرة على الإقناع

	مهارة النقاش والقدرة على الإقناع			المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية		
	أبدا	أحيانا	دائما						
احتكام قرارات الإدارة للجانب القيمي	نعم	التكرارات النسبة%	10 16,7%	24 40,0%	4 6,7%	38 63,3%	1,852	2	0,396
	لا	التكرارات النسبة%	8 13,3%	10 16,7%	4 6,7%	22 36,7%			
المجموع	التكرارات النسبة%	18 30,0%	34 56,7%	8 13,3%	60 100,0%				

يربط بين السؤالين (21-44)

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن أغلبية الإجابات الواردة عن المبحوثين الممثلين في 38 إطارا بنسبة 63,3%، يرون أن قرارات الإدارة تحتكم للجانب القيمي، منهم 24 فردا بنسبة 40% ممن أدلوا بأن احتكام قرارات الإدارة للجانب القيمي "أحيانا" ما يجعلهم يحتكمون لمهارة النقاش والقدرة على إقناع

* - مقابلة مع مدير المؤسسة.

المسؤولين بأفكارهم ومقترحاتهم، بينما مثلت نسبة 16,7% وعدددهم 10 إطارات ممن أجابوا بـ "أبدا"، وتمثل نسبة 6,7% من الإطارات الذين عبروا بـ "دائما".

في المقابل نجد نسبة 36,7% ممن أجابوا بـ "لا"، منهم نسبة 16,7% ممن أدلوا بـ "أحيانا"، ونسبة 13,3% ممن أجابوا بـ "أبدا"، ونسبة 6,7% ممن أدلوا بـ "دائما".

يمكن تفسير القراءة الإحصائية الدالة عن نتائج العلاقة بين احتكام قرارات الإدارة للجانب القيمي ومهارة النقاش والقدرة على الإقناع عند المرؤوسين، التي دلت على أن الأغلبية يرون بأن قرارات الإدارة تحتكم للجانب القيمي كون أصحاب السلطة في المؤسسة يعملون على ترسيخ الجانب الأخلاقي في العمل ويثمنون القيم الموجودة في المجتمع المسيلي خصوصا والمجتمع الجزائري عموما، ويحافظون عليها خصوصا أن المجتمع المسيلي مجتمع منغلق على نفسه نوعا ما، رغم أن منطقة المسيلة هي معبر وممر لجميع الولايات، لكن طبيعة التركيبة الاجتماعية تجعله منغلق على نفسه كونه مجتمع محافظ، ولهذا وجب على الإدارة المحافظة على قيم المجتمع الذي تنتمي إليه من خلال القرارات الصادرة عنها، بحيث لا يمكنها أن تصدر قرارات تتنافى مع قيم وأخلاقيات المجتمع، وهذا ما أشار إليه بارسونز في نظرية النسق الاجتماعي حيث ركز على الجانب الثقافي موضحا أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها¹، من خلال القيم الموجودة في التنظيم واحتكام القرارات الصادرة عن الإدارة لهذه القيم من شأنه أن يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة.

وبالنسبة لرأي الأغلبية في أنهم "أحيانا" ما يستطيعون مناقشة وإقناع رؤسائهم في العمل بأفكارهم ومقترحاتهم، إذا كان فيها ما يتنافى مع قيم المجتمع، وقيم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأفكار تحمل ما يتعارض بأخلاقيات العمل أو قيم التنظيم فالأفراد لا يستطيعون مناقشتها مع رؤسائهم وهذا ما يفسر نسبة إجمالي الإجابات بـ "أحيانا". أما إذا كانت هذه الأفكار لا تحمل ما يتعارض مع القيم السائدة في المجتمع فبإمكان الكوادر مناقشتها مع رؤسائهم مادامت لا تحمل تعارض وتضارب في القيم.

الجدول (17): العلاقة بين فتح أصحاب السلطة المجال للعمال حتى وإن كانت أفكارهم تحمل نوعا من

المخاطر و الاقدمية

1- السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 73.

	الإقديمة			المجموع	n ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية		
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات						
فتح أصحاب السلطة المجال للفرد حتى وإن	نعم	التكرارات النسبة %	23 38,3%	8 13,3%	3 5,0%	34 56,7%	2,472	2	0,291
	لا	التكرارات النسبة %	20 33,3%	6 10,0%	0 0,0%	26 43,3%			
المجموع	التكرارات النسبة %	43 71,7%	14 23,3%	3 5,0%	60 100,0%				

يربط بين السؤالين (22-5)

توضح البيانات المدرجة في الجدول أعلاه، أن أغلبية الإجابات تبين بأن أصحاب السلطة في

المؤسسة يفتحون المجال للعمال بالمشاركة بأفكارهم حتى وإن كانت تحمل نوعاً من المخاطر بنسبة 56,7%، منها نسبة 38,3% (أقل من 5 سنوات أقدمية، ونسبة 13,3% (من 5 إلى 10 سنوات خبرة، ونسبة 5% هم الأفراد الأكثر خبرة (أكثر من 10 سنوات).

وفي المقابل تمثل نسبة الأقلية اللذين أجابوا بأن أصحاب السلطة لا يفسحون المجال للعمال وإن كانت أفكارهم تحمل نوعاً من المخاطر، بنسبة قدرها 43,3%، مثلت 26 فرداً من إجمالي العينة، منها نسبة 33,3% أقل خبرة (أقل من 5 سنوات خبرة، ومثلت نسبة 10% الأفراد الذين لهم خبرة (من 5 إلى 10 سنوات ، بينما لم تجل أي إجابة بالنسبة للأفراد الأكثر أقدمية بنسبة 0%.

يمكن تفسير القراءة الإحصائية الممثلة للعلاقة المدرجة في الجدول (17)، في كون الأغلبية من الكوادر بالمؤسسة يرون بأنه يسمح لهم بطرح أفكارهم حتى وإن كانت تحمل نوعاً من المخاطر، إذ نقول أن مؤسسة "حضنة حليب" هي مؤسسة تبحث عن الإبداع والابتكار لذا تفسح المجال لمروسيها بتقديم وطرح أفكارهم حتى وإن كانت تحمل نوعاً من المخاطر، لأن الحيطة والحذر دائماً قد يخلق طابعا من الخوف الذي يولد الاستسلام، والأخير يولد الروتين، لهذا نقول بأن المؤسسة تسمح لكوادرها بتقديم أفكارهم حتى وإن كانت تحمل نوعاً من المخاطر، ونفسر كون أكثر الإجابات عن هذا السؤال واردة في حق الأفراد الأقل أقدمية في المؤسسة، لكونهم أكثر حداثة ومنهم الجدد أيضاً، والأفراد الجدد عادة ما يحبون إثبات جدارتهم ولفت انتباه المسؤولين بتقديم الأفكار المتميزة وحب العمل.

أما الإجابات الواردة في حق أن أصحاب السلطة لا يفسحون المجال لمروسيهم في تقديم أفكارهم إذا كانت تحمل نوعاً من المخاطر، نفسرها بكون أصحاب السلطة ليسوا كلهم أهلاً لتقدير حجم المخاطر على اعتبار أن القائد الناجح هو الذي يفتح المجال للمخاطرة ويعرف كيف يحسبها، حيث أشار ليتوين وسترنجر في النموذج الذي قدمه لقياس المناخ التنظيمي أن المخاطرة تدخل ضمن أبعاد المناخ

التنظيمي، وتمثل درجة إتاحة الفرصة للأفراد في مواجهة التحديات والمشكلات في العمل (انظر الفصل الثاني ص 34).

الجدول (18): العلاقة بين اللوائح والقوانين لا تحد من الإبداع والابتكار والمستوى التعليمي

	المستوى التعليمي		المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية
	ثانوي	جامعي				
نعم	التكرارات	6	24	30	0,078	0,780
	النسبة %	10,7%	42,9%	53,6%		
لا	التكرارات	6	20	26		
	النسبة %	10,7%	35,7%	46,4%		
المجموع		12	44	56		
		التكرارات				
		النسبة %	21,4%	78,6%	100,0%	

يربط بين السؤالين (23-4)

تبين البيانات الموجودة في الجدول (18)، أن الأغلبية من المبحوثين يرون أن اللوائح والقوانين الموضوعة في المنظمة لا تحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار وذلك بنسبة 53,6%، منها نسبة 42,9% من أصحاب المستوى الجامعي، ونسبة 10,7% من أصحاب المستوى الثانوي. بينما مثلت نسبة المجيبين بأن القوانين واللوائح تحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار 46,4% منها 35,7% من خريجي الجامعات، ونسبة 10,7% من خريجي الثانويين. يمكن تفسير النتائج الإحصائية لهذا الجدول في كون أغلبية الإطارات يرون بأن القوانين واللوائح لا تحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار، كونها مؤسسة تنافسية، وعلى اعتبار أنها تبحث عن التجديد والابتكار، من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق وسعيها إلى تلبية حاجات المستهلك، خصوصا أنها متحصلة على شهادة "الايزو"، وعدم وضوح القوانين واللوائح يطرح علامات استفهام لدى المرؤوسين في طرق التعامل والإجراءات التي ستطبق عليهم في حالة الخطأ، فعدم وضوح القوانين واللوائح يشكل ضغوطا على المرؤوسين وكثرة الضغوط تولد النفور مما يحد من قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار. أغلب الإطارات الذين يرون بأن القوانين واللوائح لا تحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار هم من خريجي الجامعات، حيث جاء في إجابات المبحوثين من هو متحصل على شهادة الماجستير وشهادة مهندس دولة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى في توظيفها إلى البحث عن الكفاءات والمؤهلات العلمية القادرة على العطاء والتسيير العقلاني الرشيد داخل المؤسسة.

الجدول (19): العلاقة بين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار والمقترحات حتى وإن كانت مخالفة للرؤساء

و السن

مستوى	درجة الحرية	كا ²	المجموع	السن
-------	-------------	-----------------	---------	------

		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة				المعنوية
نعم	التكرارات	8	21	9	38	7,337	2	0,026
	النسبة %	13,3%	35,0%	15,0%	63,3%			
لا	التكرارات	12	8	2	22			
	النسبة %	20,0%	13,3%	3,3%	36,7%			
المجموع		20	29	11	60			
		33,3%	48,3%	18,3%	100,0%			

يربط بين السؤالين (2-24)

تشير بيانات الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين يرون بأنهم يتمتعون بحرية التعبير عن الرأي حتى وإن كانت مخالفة للرؤساء وذلك بنسبة 63,3% وعددهم 38 إطاراً من إجمالي العينة، مثلت نسبة 35% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 40) سنة، ومثلت نسبة 15% الأفراد الذين يبلغون من العمر (أكثر من 40) سنة، في حين مثلت النسبة الباقية 13,3% الأفراد (أقل من 30) سنة. وبالمقابل مثلت نسبة 36,7% الباقية من إجمالي العينة الأفراد الذين أجابوا بأنه ليس لديهم حرية في التعبير عن الرأي وطرح الأفكار والمقترحات حتى وإن كانت مخالفة للرؤساء، منها نسبة 35% ممن أعمارهم (أقل من 30) سنة، ومثلت نسبة 13,3% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40) سنة، بينما مثلت نسبة 3,3% الأفراد الأكثر سنناً (أكثر من 40) سنة.

ما يمكن استخلاصه من القراءة الإحصائية لهذا الجدول المعبرة عن أغلبية المبحوثين، يرون بأن لهم حرية التعبير في طرح أفكارهم ومقترحاتهم حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل، مما يبين أن الرؤساء في العمل أو أصحاب السلطة يعززون التفكير الابتكاري عند مرؤوسيتهم، لذلك يسمحون لهم بحرية التعبير، حيث بينت النتائج أن أكثر الفئات التي تشعر بحرية التعبير يمثلون الفئة العمرية بين (30 و 40) سنة، وتفسر هذه النتائج كون هذه الفئة في المؤسسة هي المتواجدة بكثرة بنسبة 48,3% وهذا ما تدل عليه القراءة الإحصائية للجدول (4) المعبر عن مفردات العينة حسب متغير السن.

كما نفسر الإجابات الواردة بـ "لا" لحرية التعبير عن الرأي حتى وإن خالفت آراء الرؤساء، في كون الأفراد ليسوا كلهم قادرين على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، بحيث نجد الفئة الغالبة التي عبرت عن هذا الرأي، هم الأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية (الأقل من 30) سنة، ويمكن تفسير ذلك بإجابة بعض المبحوثين الواردة في الأسئلة المفتوحة كونهم لا يريدون تقديم أفكار ومقترحات جديدة كون

"أصحاب السلطة يرون بأننا نشكل خطرا بالنسبة لهم في كوننا قد نمثل منافسا لهم في السوق" * لهذا فهم يرون بعدم وجود حرية في التعبير خصوصا إن كانت تخالف آراء الرؤساء وأصحاب السلطة. حيث بين اختبار كا² وجود دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة بين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار والمقترحات حتى وإن مخالفة للرؤساء ومتغير السن. وهذا عكس ما وصلت إليه دراسة سارة بن التومي عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى التفكير الابتكاري تعزى إلى متغير السن².

* - من تصريحات المقابلات التي أجريتها مع المبحوثين

2- سارة بن التومي: دور التفكير الابتكاري في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 133.

2 - تحليل بيانات الفرضية الثالثة: تعمل العدالة التنظيمية التوزيعية على بناء الأصالة

الجدول (20): العلاقة بين عقلانية نظام الحوافز والقدرة على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك في

العمل

			القدرة على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك في العمل			المجموع	n ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية
			أبدا	أحيانا	دائما				
عائلة توزيع المشكلة	نعم	التكرارات	6	12	8	26	9,490	2	0,009
		النسبة%	10,0%	20,0%	13,3%	43,3%			
لا	التكرارات	16	4	14	34	9,490	2	0,009	
		النسبة%	26,7%	6,7%	23,3%				56,7%
المجموع	التكرارات	22	16	22	60	9,490	2	0,009	
		النسبة%	36,7%	26,7%	36,7%				100,0%

يربط بين السؤالين (25-34)

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أن أغلبية الإجابات ترى بأنه لا توجد عقلانية في نظام الحوافز بذلك بنسبة 56,7%، منها نسبة 26,7% ممن يرون بأنهم ليسوا قادرين "أبدا" على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل، بينما مثلت نسبة 23,3% الأفراد المعبرين عن أنهم قادرين "دائما" على إيجاد حلول جديدة للمشكلات، ومثلت نسبة 6,7% المبحوثين الذين يرون في أنهم "أحيانا" ما يستطيعون إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.

تقابل هذه النسبة من المجيبين بـ "لا" نسبة 43,3% من الإجابات المعبرة عن "نعم" لعقلانية نظام الحوافز، منها نسبة 20% ممن أجابوا بأنهم قادرين "أحيانا" على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل، ومثلت نسبة 13,3% المجيبين بـ "دائما"، وفي الأخير مثلت نسبة 10% الأفراد المعبرين بـ "أحيانا".

يمكن تفسير النتائج الواردة في الجدول، كون جل الإطارات يرون أنه ليس هناك عقلانية في نظام الحوافز بالمؤسسة لكون المؤسسة تتبع النظام الآلي في التوزيع، وفي أنها لا تعتمد على القدرات الشخصية للأفراد بل تعتمد الطرق الآلية، حيث عبر أحد المبحوثين أن الدورات التدريبية لا تكون إلا لأصحاب المعارف وحاشية المدير، بينما نفس الإجابات الواردة بوجود عقلانية نظام الحوافز، في كونهم يرون أنهم يتقاضون أجورهم في مواقيتها المحددة، وأنهم يتلقون التقدير والثناء من الرؤساء في العمل. إن عدم عقلانية نظام الحوافز لا يحفز المرؤوسين في العمل على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل، مما يؤثر على أداء الأفراد داخل المؤسسة، ويكبح لديهم القدرة على الإبداع والابتكار، حيث أن الأفراد عادة ما يحتاجون إلى الحوافز بأنواعها كونها تؤثر في سلوكهم وتدفعهم إلى التجديد والخروج من الروتين، كما أن نوع الحافز له دوره في ذلك، إذ يعود السبب لوجود الفروق الفردية

بين الأفراد، فهناك من يبحث عن الحافز المادي أكثر من الحافز المعنوي والعكس، وهناك من يجمع بينهما، على اعتبار أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة، وفي كون المؤسسة لا تفتح مناصب الترقية بشكل عقلائي، حيث أجاب أحد الباحثين "أعمل بالمؤسسة منذ 14 سنة ولم احصل على أية ترقية"*. إذ نتفق مع دراسة الصيدلاني حيث كشفت عن ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية، كما كشفت عن عدم وجود عدالة في توزيعها¹.

يبين اختبار كا 2 لجودة التوفيق عند درجة الحرية 2 ومستوى المعنوية 0,009، أن هناك بين عقلانية نظام الحوافز والقدرة على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي الأفراد في العمل.

الجدول (21): العلاقة بين عدالة توزيع المكافآت و القدرة على توليد أفكار جديدة

			القدرة على توليد أفكار جديدة			المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية
			أبدا	أحيانا	دائما				
توزيع المكافآت	نعم	التكرارات	6	16	6	28	0,737	2	0,692
		النسبة%	10,0%	26,7%	10,0%	46,7%			
لا	التكرارات	10	16	6	32				
	النسبة%	16,7%	26,7%	10,0%	53,3%				
المجموع	التكرارات	16	32	12	60				
	النسبة%	26,7%	53,3%	20,0%	100,0%				

يربط بين السؤالين (26-33)

تبين الدلالات الكمية المدونة في الجدول أعلاه، أن أغلبية الإجابات ترى بعدم وجود عدالة في توزيع المكافآت بنسبة 53,3%، منها 16 إطارا من إجمالي العينة، يرون أنهم "أحيانا" ما تكون لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة بنسبة 26,7%، بينما تدل نسبة 16,5% عن إجابات الأفراد المعبرين بـ "أبدا" ليس لهم القدرة على توليد الأفكار، ومثلت الإجابات بـ "دائما" نسبة 10%.

في المقابل تمثل نسبة 46,7% من إجمالي العينة، الأفراد الذين أجابوا "بنعم" لصالح عدالة توزيع المكافآت، منها نسبة 26,7% لمن أجاب بـ "أحيانا" ما تكون له القدرة على توليد أفكار جديدة، ومثلت على التوالي نسبة 10% لكل العبارتين "أبدا" و "دائما".

نفس النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي عبر عن رأي الأغلبية بعدم وجود عدالة في

توزيع المكافآت، يعود إلى سياسة المؤسسة في التوزيع التي تعتمد على توزيع المكافآت حسب نوع المنصب، لا على أساس الكفاءة والخبرة في العمل، ولا عند تقديم الجديد، وفي كون هذه الفئة لم تتعرض بعد للترقية إلى مناصب أعلى، غير القدرة على توليد أفكار جديدة غير مربوطة بالمكافآت، بل يمكن

1- الصيدلاني: مرجع سابق، ص 214.

تفسيرها إلى شخصية الفرد في كونه لا يحب التعامل مع الروتين، بينما يفضل البحث عن أفكار أصيلة تجعله متميزا في أدائه، ليس من أجل المكافآت بل من أجل إن يشعر بمكانة أفضل وبالتقدير والاحترام من طرف الزملاء ورؤسائه في العمل. بينما نفس النسب التي جاءت عن الإجابات بـ "نعم" في كون هؤلاء الأفراد سبق وان مستهم الترقية من منصب إلى منصب أعلى لهذا يشعرون بالعدالة في توزيع المكافآت.

الجدول (22): العلاقة بين نوع الحافز الذي يدفع للإبداع والابتكار وإنجاز العمل بأساليب مبتكرة

		إنجاز العمل بأساليب مبتكرة			المجموع	n ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية	
		أبدا	أحيانا	دائما					
نوع الحافز الذي يدفع للإبداع والابتكار	المادي الحافز	التكرارات	4	8	2	14	9,308	4	0,054
		النسبة%	6,7%	13,3%	3,3%	23,3%			
	المعنوي الحافز	التكرارات	0	6	4	10			
		النسبة%	0,0%	10,0%	6,7%	16,7%			
	معا الاثنين	التكرارات	16	16	4	36			
		النسبة%	26,7%	26,7%	6,7%	60,0%			
	المجموع	التكرارات	20	30	10	60			
		النسبة%	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%			

يربط بين السؤالين (28-42)

توضح البيانات المدرجة في الجدول أعلاه، أن الأغلبية من مفردات العينة يرون أن الحوافز المحيطة هي التي تدفعهم للإبداع والابتكار بنسبة 60%، منها نسبة 26,7% على التوالي للعبارتين "أبد" و "أحيانا" ما تكون لهم القدرة على إنجاز العمل بطرق مبتكرة، ومثلت نسبة 6,7% الأفراد الذين عبروا بـ "دائما" لهم القدرة على إنجاز العمل بطرق مبتكرة .

في المقابل نجد الأفراد الذين عبروا لصالح الحافز المادي بنسبة 23,3%، منها نسبة 13,3% أجابوا بـ "أحيانا" يقومون بإنجاز العمل بطرق مبتكرة، ونسبة 6,7% لمن أجاب بـ "أبدا"، ونسبة 3,3% لمن أجاب بـ "دائما".

كما مثلت نسبة 16,7% من إجمالي العينة، الأفراد الذين عبروا بأن الحافز المعنوي هو من يدفعهم للإبداع والابتكار، منها نسبة 10% أجابوا بـ "أحيانا" ما تكون لهم القدرة على إنجاز العمل بطرق مبتكرة، ونسبة 6,7% الأفراد الذين "دائما" يقومون بإنجاز العمل بطرق مبتكرة، بينما لم تسجل أي إجابة على أنها "أبدا" لا تستطيع إنجاز العمل بطرق مبتكرة بنسبة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، نستنتج أن أغلبية الكوادر تدفعهم الحوافز المحيطة أكثر للإبداع والابتكار، نفس ذلك بأن نسبة عالية من الإطارات بالمؤسسة ميدان الدراسة يفضلون الحوافز المحيطة على أنها تجمع بين الحافزين المادي والمعنوي، فالأفراد داخل التنظيم هم بحاجة إلى

الحوافز المادية بقدر ما يحتاجون للاحترام والتقدير، كما نفسر المفاضلة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية بوجود فروق فردية بين الأفراد تجعلهم يتمايزون عن بعضهم البعض، حيث نميز بين الشخصية المادية التي تميل أكثر إلى الماديات، وهناك الشخصية المعنوية التي تميل إلى التقدير والاحترام والثناء، بينما نجد هناك الشخصية المتوازنة التي تميل إليهما معا كون أن الماديات لا يمكن الاستغناء عنها لكونها تعين على مطالب الحياة، أما الحوافز المعنوية فتزيد من ثقة الفرد في نفسه وتعزز مكانته بين الزملاء ورؤسائه في العمل. كما نفسر عدم قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، بعدم عقلانية نظام التحفيز في المؤسسة. حيث بين اختبار كا 2 عدم وجود علاقة بين نوع الحافز الذي يدفع الكوادر للإبداع والابتكار وقدرتهم على توليد أفكار جديدة.

الجدول (23): العلاقة بين توزيع العوائد والأرباح على المرؤوسين و تميز الأفكار بالتنوع والتجديد

		تميز أفكارك بالتنوع والتجديد			المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية	
		أبدا	أحيانا	دائما					
توزيع العوائد والأرباح على المرؤوسين	نعم	التكرارات النسبة%	2 3,3%	16 26,7%	0 0,0%	18 30,0%	6,122	2	0,047
	لا	التكرارات النسبة%	12 20,0%	24 40,0%	6 10,0%	42 70,0%			
المجموع		التكرارات النسبة%	14 23,3%	40 66,7%	6 10,0%	60 100,0%			

يربط بين السؤالين (29-43)

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أن أغلبية الإجابات تبين أنه لا توجد عدالة في توزيع العوائد والأرباح على المرؤوسين، وذلك بنسبة 70%، منها نسبة 40% ممن يرون بأن أفكارهم "أحيانا" ما تتميز بالتنوع والجديد، بينما مثلت نسبة 20% الأفراد المعبرين عن "أبدا"، ومثلت نسبة 10% الأفراد الذين عبروا بـ "دائما".

تقابل هذه النسبة من المجيبين بـ "لا" نسبة 30% للإجابات المعبرة بـ "نعم" لتوزيع العوائد والأرباح على المرؤوسين، منها نسبة 26,7% ممن أجابوا بأن أفكارهم "أحيانا" ما تتميز بالتنوع والجديد، ومثلت نسبة 3,3% الأفراد الذين عبروا بـ "أبدا" لا تتميز أفكارهم بالتنوع والتجديد، في حين لم تسجل أي إجابة بـ "دائما" بنسبة 0%.

نستنتج من القراءة الإحصائية للجدول الممثل للعلاقة بين توزيع العوائد والأرباح على المرؤوسين وتميز الأفكار بالتنوع والتجديد، أن هناك علاقة بين المتغيرين، حيث يرى أغلبية الباحثين بأن الإدارة لا توزع العوائد والأرباح بصورة آلية، حيث أدلت الإجابات في السؤال المفتوح بأن المؤسسة لا تقوم أصلا بتوزيع العوائد والأرباح على المرؤوسين، بينما نفسر النتائج الواردة بنعم كون المؤسسة توزع العوائد

والأرباح عن المرؤوسين وذلك يدخل ضمن الأجر. نستنتج من هنا أنه كلما كان هناك توزيع في العوائد والأرباح يؤدي ذلك إلى تميز الأفكار بالتنوع والتجديد، وهذا ما بينه اختبار كا² لجودة التوفيق، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,04، ودرجة الحرية 2، وبما أن مستوى المعنوية أقل من 0,05، يعني وجود علاقة بين توزيع العوائد والأرباح على المرؤوسين في العمل وتميز أفكارهم بالتنوع والتجديد.

الجدول (24): العلاقة بين تحفيز الرئيس على الإبداع والابتكار والمستوى التعليمي

		المستوى التعليمي		Total	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية
		ثانوي	جامعي				
توزيع العوائد والأرباح على الإبداع والابتكار	نعم	التكرارات 8	34	42	0,079	1	0,778
		النسبة % 13,3%	56,7%	70,0%			
	لا	التكرارات 4	14	18			
		النسبة % 6,7%	23,3%	30,0%			
Total		التكرارات 12	48	60			
		النسبة % 20,0%	80,0%	100,0%			

يربط بين السؤالين (27-4)

تبين الدلالة الكمية للجدول أعلاه، أن أغلبية المستجوبين يحفزهم رئيسهم في العمل على الإبداع والابتكار بنسبة 70%، منها نسبة 56,7% من خريجي الجامعات، ونسبة 13,3% من خريجي الثانويات.

تقابلها نسبة 30% من الذين أجابوا بـ "لا" لتحفيز الرئيس لمرؤوسيه في العمل على الإبداع والابتكار، منها نسبة 23,3% من ذوي المستوى الجامعي، ونسبة 6,7% من ذوي المستوى الثانوي. نستنتج من القراءة الإحصائية للجدول، أن الأغلبية من مفردات العينة يتلقون تحفيزاً من رؤسائهم في العمل على الإبداع والابتكار، حيث تبين النتائج أن المسؤولين يحفزون أكثر الجامعيين من مرؤوسيهم على ذوي المستوى الثانوي، كون المستوى التعليمي له أثره في قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار أكثر منه عند الأفراد أقل مستوى تعليمي، كما يعود ذلك في كون الجامعيين أكثر تواجداً في المؤسسة منه على الثانويين بنسبة 80%، وهذا ما بينه الجدول (4) الذي يعبر عن توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول (25): العلاقة بين نوع الحافز الذي يدفع للابتكار والحالة العائلية

		الحالة الاجتماعية		المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية	
		متزوج	أعزب					
نوع الحافز الذي يدفع للإبداع والابتكار	الحافز المادي	التكرارات	0	14	14	12,5	1	0,002
		النسبة%	0,0%	23,3%	23,3%			
	الحافز المعنوي	التكرارات	6	4	10			
		النسبة%	10,0%	6,7%	16,7%			
	الاثنين معا	التكرارات	18	18	36			
		النسبة%	30,0%	30,0%	60,0%			
المجموع	التكرارات	24	36	60				
	النسبة%	40,0%	60,0%	100,0%				

يربط بين السؤالين ()

تبين الدلالات الكمية للجدول أعلاه، أن 60% من إجمالي العينة، يرون أن الحافزين مع المادي والمعنوي يدفعهم للإبداع والابتكار، عبر عنه المتزوجون والعزاب بنفس النسبة 30%. ومثلت نسبة 23,3% ممن اختاروا الحافز المادي على أنه الدافع للإبداع والابتكار كلهم متزوجون، في حين لم تسجل أي إجابة بالنسبة للعزاب. في حين مثلت نسبة 16,7% من اختاروا الحافز المعنوي، منها 10% عزاب، و 6,7% متزوجون.

نستنتج من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين يرون أن الحافزين مع المادي والمعنوي، يدفعهم للإبداع والابتكار، بالنسبة للعزاب والمتزوجون أيضا، يليها في الترتيب الأفراد الذين يفضلون الحافز المادي، ثم المعنوي، نفس هذه النتائج كون الأفراد يفضلون الحوافز المحيطة كونها تجمع بين النوعين المادي والمعنوي، فالأفراد بحاجة إلى المادة لتحقيق حاجاتهم المادية كما هم بحاجة إلى التقدير والاحترام، كي يقدموا ما هو أفضل لديهم، بينما نفس الإجابات الواردة بين الحافز المادي والمعنوي في وجود اختلافات في الشخصية تحدد الفروق بين الأفراد وهذا ما يفسر وجود شخصية مادية تميل أكثر إلى حب المال، يقابلها شخصية التي تحب التقدير والاحترام أكثر من الجانب المادي. حيث تبين النتائج أن كل الأفراد الذين يميلون إلى الحافز المادي هم متزوجون ونفس ذلك بزيادة المطالب عليهم الاقتصادية والاجتماعية مما يجعلهم يميلون أكثر إلى تفضيل المادة عن المعنويات التي قد يجدونها في أماكن أخرى مثل الأسرة وجماعة الأصدقاء. حيث أدلى أحد المبحوثين "أنا أبحث عن التحفيز المادي أكثر ليعينني في مطالب هذه الحياة، بينما المعنويات فأحصل عنها من أماكن أخرى مثل

الأسرة، فأنا لا أنتظر تقدير المسؤولين في العمل لأنهم لا ينظرون إلي كشخص بل ينظرون إلي كمورد يحصلون من خلاله على المادة، ولهذا فأنا أيضا أبحث عن المادة"*

حيث بين اختبار كا 2 لجودة التوفيق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,002 الدال على وجود العلاقة بين نوع الحافز الذي يدفع المرؤوسين للإبداع والابتكار والحالة العائلية.

II- نتائج الدراسة

في خضم الفصول السابقة التي عملنا من خلالها على إبراز العلاقة بين المتغيرين (المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، والتفكير الابتكاري كمتغير تابع)، ومن خلال إبراز مؤشرات كل منهما توصلنا إلى عدة نتائج تعكس الظاهرة.

1 - نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

التي مفادها: تعمل الممارسات السلطوية على تفعيل الطلاقة الفكرية، يمكن اختبار هذه الفرضية بالرجوع إلى التحليل الكمي والكيفي للتحقق منها.

أكدت الشواهد الكمية التي تم التحصل عليها من الواقع الامبريقي، بأن السلطة الديمقراطية هي النوع السائد في المؤسسة، وهذا بنسبة 46,7% ونستدل بذلك من الجدول (06)، حيث بينت إجابات الأغلبية من الإطارات وجود نسبة ضعيفة في القدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات، كما أشار اختبار كا² لجودة التوفيق عدم وجود علاقة بين نوع السلطة والقدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه الإطارات على مستواهم.

كما بينت النتائج الإحصائية، أن ممارسي السلطة يمارسون التفويض للصلاحيات بنسبة 93,3% وهي نسبة كبيرة جدا، مما يعني فتح منافذ اتصال فعالة، وعلى الرغم من ذلك فإن قدرة الإطارات على تسهيل وتنظيم أفكارهم ومقترحات تبقى ضعيفة مقارنة بالتفويض في السلطة، وهذا ما بينته نتائج الجدول (7)، مما يعني أن التفويض في السلطة ليس له علاقة بقدرة الإطارات على تسهيل أفكارهم وتنظيمها بصورة فاعلة وأكثر طلاقة.

وفي نفس السياق أكدت الشواهد الإحصائية، وجود مشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بنسبة 73,3% كما هو مبين في الجدول (11)، وهو ما يؤكد الممارسات الديمقراطية في المؤسسة. حيث بين الجدول نفسه بأن المشاركة في اتخاذ القرار تكون للذكور أكثر من الإناث.

* - مقابلة مع احد المبحوثين.

كما بينت النتائج وجود نسبة عالية تدل على فعالية القرارات المتخذة من طرف الإدارة بنسبة 63,3%، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين فعالية القرارات المتخذة وقدرة ممارسي السلطة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية، مما يدل على أن ممارسي السلطة لهم القدرة على الحساسية للمشكلات والتنبؤ بها على عكس فئة الإطار بالموسسة.

أكدت أيضاً الشواهد الكمية على أن أصحاب السلطة يمارسون طرق الإقناع والتبرير على مرؤوسيه في العمل كي يساعدهم على التفكير الابتكاري كما هو مبين في الجدول (10) بنسبة 73,3%، غير أن القدرة على تنظيم الأفكار جاءت ضعيفة، مما يدل على عدم وجود العلاقة.

بالرغم من وجود الأسس السلطوية المعرفية الديمقراطية والأسس التلاؤمية التي تضمن المشاركة في اتخاذ القرار، فعالية الاتصال داخل المؤسسة، تفويض إيجابي للسلطة، إلا أن ذلك لم يعمل على تفعيل الطلاقة الفكرية، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المؤسسة وثقافتها كونها مؤسسة خاصة.

وعلى هذا الأساس فإن هذه الفرضية التي تم اختبارها ميدانياً، من خلال طرق المنهج الوصفي التحليلي، حيث أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بين الممارسات السلطوية والطلاقة الفكرية، أي أن الفرضية لم تتحقق، وعليه نرفض الفرضية ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا تعمل الممارسات السلطوية على تفعيل الطلاقة الفكرية.

2 - نتائج الفرضية الفرعية الثانية

والتي مفادها: تعمل منظومة اتخاذ القرار على بناء المرونة التلقائية

أكدت الشواهد الكمية على فعالية القرارات المتخذة من طرف الإدارة بنسبة 63,3% كما هو مبين في الجدول (13)، غير أن الإطار بالموسسة يتقيدون أكثر بطريقة واحد في إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم في العمل، مما يدل على اعتماد الطرق الروتينية في إيجاد الحلول، وعدم وجود مرونة في التفكير.

كما أكدت النتائج الإحصائية على وضوح الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة بنسبة 66,7%

كما يوضحه الجدول (14)، ووضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في خضم هذه الإستراتيجية، إلا أن الكوادر لهم قدرة ضعيفة في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر. مما يدل على ضعف المرونة التلقائية.

وبالرغم من وضوح أهداف المؤسسة بنسبة عالية 70% كما هو مبين في الجدول (15)، إلا أن نسبة القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها ضعيفة، مما يدل على أن وضوح الأهداف لا يساعد في بناء المرونة التلقائية.

وأكدت النتائج الإحصائية، أن قرارات الإدارة تحتكم للجانب القيمي بنسبة 63,3%، إلا أنها لا تساعد على النقد البناء، من خلال المناقشة والقدرة على إقناع الرؤساء في العمل.

كما وضحت النتائج الإحصائية بالنسبة لحرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار حتى وإن كانت مخالفة للرؤساء مع متغير السن وجود دلالة إحصائية، كون الفئة العمرية (30 - 40) سنة هي من يشعر أكثر بحرية التعبير عن الرأي وأكثر قدرة على طرح الأفكار والمقترحات حتى وإن خالفت آراء رؤسائهم في العمل، مما يدل على أن هذه الفئة هي التي تساهم أكثر في بناء المرونة التلقائية عن غيرها من إطارات المؤسسة.

بالرغم من وجود قرارات فعالة، وفي خضم وضوح الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وعقلانية نظام التسيير، ووضوح اللوائح والقوانين داخلها، إلا أن ذلك لا يساعد على بناء المرونة التلقائية.

ونقول أن اختبار الفرضية الثانية امبريقيا بين عدم صحتها بنسبة كبيرة جدا، مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا تعمل منظومة اتخاذ القرار على بناء الأصالة الفكرية. ويعود السبب إلى طبيعة المؤسسة ميدان الدراسة كونها مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق الربحية.

3 - نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

والتي مفادها: تعمل العدالة التنظيمية التوزيعية على بناء الأصالة

لقد أكدت الشواهد الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة، عدم وجود عقلانية في نظام الحوافز بنسبة 56,7%، وذلك ما يضعف القدرة على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجه الإطارات في العمل. حيث بين اختبار كا² وجود علاقة دالة إحصائية بين عدم العقلانية في توزيع الحوافز والقدرة على إيجاد حلول جديدة للمشكلات.

كما أكدت الشواهد الكمية، عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت على المرؤوسين بنسبة 53,3%، حيث بين اختبار كا² عدم وجود علاقة بين عدالة توزيع المكافآت والقدرة على توليد أفكار جديدة.

وبينت الدلالة الإحصائية، عدم وجود علاقة بين نوع الحافز الذي يدفع للإبداع والابتكار وإنجاز العمل بأساليب مبتكر، مما يعني أن نوع الحافز الذي يدفع الأفراد للإبداع والابتكار لا يساعد على بناء الأصالة.

و أكدت الشواهد الكمية، عدم وجود عدالة في توزيع العوائد والأرباح على المرؤوسين بنسبة 70%، مما يساهم في عدم قدرة الإطارات على تقديم أفكار تتميز بالتنوع والتجديد. حيث بين اختبار كا² وجود علاقة طردية بين توزيع العوائد والأرباح و تميز الأفكار بالتنوع والتجديد. لقد بينت الشواهد الكمية لاختبار الفرضية الثالثة، تحققها نسبيا، مما يعني أن نظام المكافآت والحوافز المحيطة المقدمة من طرف الإدارة يساعد إلى حد ما في بناء الأصالة.

III - استنتاجات عامة:

من خلال القراءة الإحصائية والسوسولوجية التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية بمؤسسة "حضنة حليب" بالمسيلة، لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري لدى الإطارات، كشفت الدراسة على أن الممارسات السلطوية لا تعمل على تفعيل الطلاقة الفكرية، رغم وجود سلطة ديمقراطية تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات، وفعالية الاتصال، كما تعمل على تفويض الصلاحيات بنسبة عالية، إلا أن ذلك لا يعود بالإيجاب على الإطارات بالمؤسسة مما لا يعمل على تفعيل الطلاقة الفكرية لديهم، ويعود ذلك إلى طبيعة المؤسسة في حد ذاتها، كونها مؤسسة اقتصادية تسعى إلى الربحية بالدرجة الأولى، ورغم تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن المؤسسات الخاصة يغلب عليها مركزية القرار حتى وإن أظهرت ثقافتها عكس ذلك.

كما كشفت الدراسة عدم وجود علاقة بين مؤشرات منظومة اتخاذ القرار ومؤشرات المرونة التلقائية، بالرغم من وجود مؤشرات ايجابية بالنسبة لمنظومة اتخاذ القرار، التي ضمنت وضوح الإستراتيجية وأهداف المؤسسة، وفعالية القرارات المتخذة من طرف الإدارة، ووضوح القوانين واللوائح المعمول بها داخلها، ووجود نظام عقلاني في التسيير، إلا أن ذلك لم يعد إيجابا على قدرة الإطارات على التفكير الابتكاري، مما يعني أن منظومة اتخاذ القرار لا تعمل على بناء الطلاقة الفكرية. كما بينت نتائج الفرضية الثالثة تحققها نسبيا مما يعني أن العدالة التوزيعية تعمل إلى حد ما على بناء الأصالة. حيث بينت نتائج الفرضية الثالثة ما يلي:

- وجود علاقة بين نظام الحوافز والقدرة على إيجاد حلول للمشكلات.
- عدم وجود علاقة بين عدالة توزيع المكافآت والقدرة على توليد أفكار جديدة.

- عدم وجود علاقة بين نوع الحافز الذي يدفع الإطارات للإبداع والابتكار وإنجاز الأعمال بأساليب مبتكرة.

- وجود علاقة بين توزيع العوائد والأرباح وتميز الأفكار بالتنوع والتجديد.

وفي خضم الدراسة النظرية والامبريقية للموضوع، نستنتج وجود علاقة سلبية بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد التفكير الابتكاري، يعود ذلك لطبيعة المؤسسة وثقافتها، كونها مؤسسة خاصة تسعى إلى تحقيق الربحية، وضمان البقاء والاستقرار. كما كشفت الدراسة على أن المناخ السائد في المؤسسة هو مناخ ايجابي ديمقراطي، لكنه لا يساهم في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري، ويعود ذلك إلى التركيبة الاجتماعية للأفراد الفاعلة داخل التنظيم، وكونهم يتخوفون من ردود أفعال صاحب المؤسسة في أن ينظر لهم على أنهم منافسين له، وهذا ما ذهبت إليه بعض إجابات المبحوثين في الأسئلة المفتوحة. وتأتي هذه النتيجة عكس ما توصلت إليه دراسة سارة بن التومي حيث كشفت دراستها عن وجود مستوى عال من التفكير الإبداعي رغم عدم وجود مناخ تنظيمي مناسب¹. كما نتفق مع دراسة الصيدلاني في ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية².

خلاصة:

1- بن التومي سارة: مرجع سابق، ص 148.

2- الصيدلاني: مرجع سابق، ص 215.

يكتسي الجانب الامبريقي من الدراسة أهمية بالغة في البحث العلمي، لما له من دلالات في الكشف عن الظواهر الاجتماعية، واختبار صدق أو كذب الفرضيات المتوقعة حول الظاهرة المراد دراستها، والكشف عن متغيراتها وأبعادها، وغيرها من الأهداف التي يسطرها الباحث، قبل نزوله للميدان. ومن هذا المنطلق كشفت الدراسة الامبريقية لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري في مؤسسة "حضنة حليب" عن:

- عدم تحقق الفرضية الأولى التي مفادها: تعمل الممارسات السلطوية على تفعيل الطلاقة الفكرية.
- عدم تحقق الفرضية الثانية التي مفادها: تعمل منظومة اتخاذ القرار على بناء المرونة التلقائية.
- تحقق الفرضية الثالثة نسبيا ومفادها: تعمل العدالة التنظيمية التوزيعية على بناء الأصالة.

خاتمة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة في شقيها النظري والامبريقي، موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري، حيث اخترنا مؤسسة "حضنة حليب" بالمسيلة أنموذجا للدراسة، باعتبارها مؤسسة فنية ذات جودة ومواصفات عالمية، تبحث عن الميزة التنافسية، وبناءا عليه اعتمدنا كوادرات المؤسسة مجتمعا للدراسة التطبيقية، كونها مطالبة بالتفكير الابتكاري. على غرار العمال الذين اعتبرهم المسؤولين بالمؤسسة مجرد عمال تنفيذيين. كما أنهم مطالبون في كل الأحوال بإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل مهما كان نوعها.

لقد بينت الدراسة النظرية والميدانية تعدد أبعاد المناخ التنظيمي، وذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين والباحثين لهذا المفهوم، وما له من أهمية داخل التنظيم، وفي التأثير على سلوك الأفراد، إذ يعكس المناخ التنظيمي شخصية المنظمة كما يراها الأفراد المنتمين إليها، ويميزها عن غيرها من باقي المنظمات الأخرى، فمجموعة الخصائص التي تمثل في مجملها البيئة الداخلية للمنظمة، لها تأثير كبير على سلوك الفئات الفاعلة داخل التنظيم، خصوصا إذا ما كانت الفئات المسيسة، تعمل بشكل عقلاني وبأساليب ديمقراطية، محفزة على الإبداع والابتكار، فذلك من شأنه أن يترك آثارا ايجابية في نفسية الأفراد، ويعود بالإيجاب على المنظمة، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرار، وفتح منافذ الاتصال، وغيره من الأبعاد التي إذا ما توافرت بصورة ايجابية، ضمنت توفير مناخ تنظيمي ايجابي محفز للإبداع والابتكار. كما كشفت الدراسة النظرية أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر سلبا وإيجابا على التفكير الابتكاري لدى الأفراد الفاعلة في التنظيم، إذ تعد مسيرات التفكير الابتكاري هي نفسها أبعاد المناخ التنظيمي، فكلما وفرت المؤسسة مناخا تنظيميا ايجابيا، كلما زادت قدرات الأفراد على التفكير الابتكاري والعكس صحيح، بمعنى كلما كانت أبعاد المناخ التنظيمي سلبية كلما قلت قدرات الأفراد على التفكير الابتكاري، وهذا ما بينته معوقات التفكير الابتكاري. وبناءا على أهمية المناخ التنظيمي في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري، وجب على المؤسسة أن تولي أهمية بالغة لتحسينه، مما يساعدها على تنمية قدرات الأفراد الفاعلة وزيادة الكفاءة، ورفع الروح المعنوية، والشعور بالرضا الوظيفي.

ومن خلال الواقع الامبريقي للدراسة الميدانية في مؤسسة "حضنة حليب" بالمسيلة، بينت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد هو مناخ ديمقراطي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار، وجود عقلانية في التسيير، وجود اتصالات فعالة، وجود تفويض في السلطة، وضوح الأهداف، وضوح القوانين واللوائح،

عدم وجود عقلانية في توزيع الحوافز، عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت، ليس هناك توزيع للعوائد والأرباح، وجود تحفيز للرؤساء لمرؤوسيه في العمل.

بينما جاءت مؤشرات التفكير الابتكاري سلبية في مجملها، لتدل على نقص القدرة على التفكير الابتكاري لدى مستوى الإطارات بالمؤسسة ميدان الدراسة. وبين اختبار كا² لجودة التوفيق، عند أغلب العلاقات أنه ليس هناك علاقة بين مؤشرات المناخ التنظيمي ومؤشرات التفكير الابتكاري.

إذن الدراسة النظرية للموضوع بينت أن المناخ التنظيمي يعتبر من الدعائم الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد، ومستوى التفكير لديهم، إذ أن المناخ التنظيمي الايجابي والصحي هو الذي ينمي القدرة على الإبداع والابتكار لدى الأفراد الفاعلة في المؤسسة، لكن الواقع الذي وقفنا عليه في هذه الدراسة يشهد عكس ذلك، أي أن الممارسات الديمقراطية ومنظومة اتخاذ القرار حتى وان كانت ايجابية فهي لا تعمل على تفعيل القدرة على التفكير الابتكاري، غير أن العدالة التوزيعية تعمل نسبيا على تفعيل القدرة على التفكير الابتكاري، إذ نفس ذلك بوجود متغيرات وسيطة يمكن أن تعمل على تفعيل القدرة على التفكير الابتكاري، يمكن أن تكون مفتاح لدراسات قادمة في هذا المجال.

ملاحق

دليل المقابلة

- 1 - كيف تنظرون لمستوى الإطارات عندكم بالمؤسسة
- 2 - كيف تقيمون مستوى التفكير الابتكاري
- 3 - كيف تنظرون للسلطة الممارسة داخل المؤسسة
- 4 - كيف تنظرون لنظام التسيير القائم بالمؤسسة
- 5 - هل تتمتعون بالحساسية للمشكلات
- 6 - هل عندكم القدرة على التنبؤ بالمشكلات في العمل
- 7 - كيف تنظرون للأفكار والمقترحات الجديدة المقدمة من الكوادر
- 8 - أترون أن المؤسسة تطبق أسلوب الحرية في التعبير مع المرؤوسين
- 9 - هل تتركون حرية التصرف في إيجاد الحلول خصوصا إذا كانت مشكلات جديدة
- 10 - كيف يتم تشجيع الكوادر على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة
- 11 - ما نوع المكافآت الموزعة بالمؤسسة
- 12 - هل تقدم الإدارة الدعم الكافي للمبدعين والمبتكرين لتطبيق أفكارهم
- 13 - ما الذي ترون أنه يدفع أكثر للتفكير الابتكاري
- 14 - هل تعتقدون أن المؤسسة توفر المناخ الملائم للتفكير الابتكاري

ملحق رقم: (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

موضوع البحث

المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حلب بالمسيلة

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد....

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، لذا نرجو منكم ملاء هذه المعلومات بكل صدق وموضوعية، مع العلم أن هذه سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم تعاونكم معنا

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك

تحت إشراف:

بن خالد جمال

الطالبة:

عميروش وهيبة

السنة الجامعي: 2015/2014

أولاً: بيانات شخصية

- 1 الجنس: ذكر أنثى
- 2 السن:
- 3 الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4 المستوى التعليمي:
- 5 مدة العمل في المؤسسة:

ثانياً: بيانات حول المناخ التنظيمي

1 - بيانات حول الممارسات السلطوية

- 6 ما نوع السلطة الممارسة في مؤسستكم تسلطية ديمقراطية نسوية
- 7 هل يعمل أصحاب السلطة على تفويض بعض الصلاحيات لمن ينوبهم في العمل نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما سبب هذا التفويض

الإسراع في تنفيذ القرارات وتوثيق العلاقات الإنسانية كثافة الع

8 هل تشارك في القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة نعم

إذا كانت الإجابة بنعم

كل القرارات القرارات بعض القرارات

في كل الحالات كيف يتم ذلك.....

9 هل تعتقد أن اللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة واضحة نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا أذكر لماذا.....

.....

10- هل ترى أن ممارسي السلطة هم من أصحاب التخصص والخبرة في العمل نعم لا

في حالة الإجابة ب لا كيف تصف ذلك.....

11- هل لممارسي السلطة القدرة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية نعم لا

12- هل تشعر بوجود دعم واستجابة من الرؤساء عند المشاركة بأفكار ومقترحات جديدة

13- هل يدفعك نوع السلطة الممارس للإبداع والابتكار نعم لا

في حالة الإجابة بلا لماذا

قلة الخبرة من أصحاب التخصص قلة المعرفة

أخرى تذكر.....

14- هل تعتقد أن ممارسي السلطة لهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل نعم لا

15- هل يمارس أصحاب السلطة معك طرق الإقناع والتبرير للقيام بالعمل نعم لا

في كلى الحاليتين يسأل كيف؟.....

II - بيانات حول منظومة اتخاذ القرارات

16 هل تعتقد بان القرارات المتخذة في المؤسسة هي قرارات فعالة نعم لا

17 هل ترى بان الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة هي إستراتيجية واضحة نعم لا

في كلى الحاليتين يسأل كيف؟.....

18 هل تسمح إدارة المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل نعم لا

19 هل ترى بان الأهداف المسطرة في مؤسستكم هي أهداف واضحة نعم لا

20 هل ترى بان هناك نظام عقلائي في التسيير داخل المؤسسة نعم لا

في كلى الحاليتين يسأل كيف؟.....

21 هل ترى بان قرارات الإدارة تحتكم للجانب القيمي نعم لا

في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا.....

22 هل يفتح أصحاب السلطة المجال للعمال المبتكرين حتى وإذا كانت أفكارهم تحمل نوع من المخاطر

نعم لا

23 هل تعتقد بان اللوائح والقوانين المطبقة في مؤسستكم لا تحد من قدرتك على الابتكار نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يسأل كيف؟.....

في حالة الإجابة ب لا يسأل لماذا؟.....

24 هل تتمتع بحرية التعبير عن الرأي وطرح أفكارك ومقترحاتك حتى وان كانت مخالفة للرؤساء

نعم لا

في كلى الحالتين يسأل لماذا.....

III - بيانات حول العدالة التوزيعية

25 هل ترى بان نظام الحوافز بالمؤسسة يعمل بشكل عقلاني نعم لا

26 هل تشعر بأن هناك عدالة في توزيع المكافآت في مؤسستكم نعم لا

في حالة الإجابة ب لا يسأل لماذا؟.....

27 هل يحفزك رئيسك في العمل على الإبداع والابتكار نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل لماذا؟.....

28 ما نوع الحافز الذي يدفعك للإبداع والابتكار

الحافز المادي الحافز المعنوي الاثنين معا

29 هل يتم توزيع العوائد والأرباح على المرؤسين نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم اذكر كيف يتم توزيعها

ثالثاً: بيانات حول التفكير الابتكاري

- 30 هل أنت من أصحاب الخيال الواسع دائماً أحياناً أبداً
- 31 هل تثق بنفسك وقدراتك في انجاز العمل دائماً أحياناً أبداً
- 32 هل تحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترضك في العمل دائماً أحياناً أبداً
- 33 هل لديك القدرة على توليد أفكار جديدة دائماً أحياناً أبداً
- 34 هل لديك القدرة على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك في العمل دائماً أحياناً أبداً
- 35 هل لديك القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل دائماً أحياناً أبداً
- 36 هل لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة للمشكلات التي تعترضك في العمل دائماً أحياناً أبداً
- 37 هل لديك القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر دائماً أحياناً أبداً
- 38 هل لديك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها دائماً أحياناً أبداً
- 39 هل لديك القدرة على تنظيم أفكارك دائماً أحياناً أبداً

في حالة الإجابة بـ دائماً أحياناً يسأل كيف؟

في حالة الإجابة بـ لا يسأل لماذا؟

40 هل لديك القدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات

دائماً أحياناً أبداً

41 هل لديك القدرة على إقناع المسؤولين بأفكارك دائما أحيانا أبدا

في حالة الإجابة ب أبدا يسأل لماذا؟.....

42 هل تقوم بانجاز عملك بأساليب مبتكرة دائما أحيانا أبدا

في حالة الإجابة ب دائما أحيانا يسأل ما هو نوعها.....

43 هل تتميز أفكارك بالتنوع والتجديد دائما أحيانا أبدا

في حالة الإجابة ب أبدا يسأل لماذا؟.....

44 هل لديك مهارة النقاش والحجة والقدرة على الإقناع دائما أحيانا أبدا

45 هل تهتم بأفكار ومقترحات الآخرين دائما أحيانا أبدا

في حالة الإجابة ب أبدا يسأل لماذا؟.....

46 هل تعتمد في حل مشكلات العمل على الجمع بين المتضادات والنقائض

دائما أحيانا أبدا

في حالة الإجابة ب دائما أحيانا يسأل كيف.....

47 هل تتمتع بالقدرة على تسهيل وتنظيم أفكارك ومقترحاتك دائما أحيانا أبدا

48 في حالة الإجابة ب دائما أحيانا يسأل كيف.....

49 هل لديك القدرة على تحليل المعلومات المتاحة لك دائما أحيانا أبدا

50 هل تتقيد بطريقة واحدة للوصول إلى الحل المناسب دائما أحيانا أبدا

في حالة الإجابة ب دائما أحيانا يسأل لماذا.....

51 هل لديك القدرة على استرجاع الأفكار المخزنة في الذاكرة بشكل سريع دون ارتباك

دائما أحيانا أبدا

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 01- أبو النصر مدحت: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 02- بدوي عبد الرحمان: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977.
- 03- بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 04- جروان فتحي عبد الرحمن: الإبداع ، ط1، دار الفكر، عماد، 2002.
- 05- جاد الرب سيد محمد: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الهندسة، مصر، 2013.
- 06- جاد الرب سيد محمد: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) ، مطبعة العشرين، 2005.
- 07- ديري زاهد محمد: السلوك التنظيمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 08- دليوا فضيل: أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية ، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
- 09- هشام حسان: منهجية البحث العلمي، ط1، مطبعة الفنون البيانية، الجلفة، 2007.
- 10- الحسيني السيد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 11 - حمادات محمد حسن محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي ، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 12 - حريم حسين: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003
- 13 - الطجم عبد الله عبد الغني، وآخرون: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط3، دار حافظ، جده، 2000.
- 14 - الكيسي عامر: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الشرق، ج4، الدوحة، 1998.
- 15 - لطفي محمد علي: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية ، ط1، اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
- 16 - المومني واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006.

- 17 - المغربي عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط 1، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 18 - منصور طاهر محسن، الخفاجي نعمة عباس: نظرية المنظمة ، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 19 - ميهوبي فوزي: المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.
- 20 - نجم عبود نجم: إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 21 - نصر عزة جلال مصطفى: الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة (رؤية إستراتيجية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 22 - النمر سعود محمد، حمزاوي محمد سيد: المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، جامعة الملك سعود، الرياض، 1986.
- 23 - السميع محمد عبد: أساسيات الإدارة العامة ، ط 1، دار الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 24 - السيد مصطفى احمد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون طبعة، 200.
- 25 - السكارنة بلال خلف: الإبداع الإداري، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 26 - سيد قنديل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط 1، دار الفكر، عمان، 2010.
- 27 - سبعون سعيد، و جرادي حفصة: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، 1997.
- 28 - العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2002.
- 29 - العساف صالح بن أحمد: البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى السعودية سنة 1995.
- 30 - عبوي زيد: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط 1، الأردن، 2006.
- 31 - عبادة أحمد: قدرات التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام ، ط 1، مركز الكتاب، القاهرة، 2001.

- 32 - عسكري علي: الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت.
- 33 - عبد الرحمان عبد الله: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 34 - عبيدات محمد إبراهيم: سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي) ، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- 35 - علي لطف محمد: التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية ، ط1، اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
- 36 - السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980
- 37 - الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة ، الشهابي إنعام: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء، الأردن، 2009.
- 38 - الفضل مؤيد عبد الحسين: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، مكتبة الجامعة وإثراء، الشاقة والأردن، 2009.
- 39 - فيلة وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1، دار الميسرة، عمان، 2005.
- 40 - الصيرفي محمد: الحل الابتكاري للمشكلات (سلسلة إصدارات التدريب الإداري، طريقك للنجاح) ، مؤسسة مورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
- 41 - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، ج 4، الإسكندرية، 2009.
- 42 - الصيرفي محمد: القيادة الإدارية الإبداعية ، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 43 - الغمري إبراهيم: الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، ط3، درا الجامعات المصرية، مصر، 1999.
- 44 - الخضر بشير وآخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2010.
- 45 - خصاونة عاكف لطفي: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011.
- 46 - خير الله جمال: الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009 .
- 47 - رائد الحاج: إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 48 - رشوان حسين عبد الحميد: الابتكار الأسس الاجتماعية والنفسية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 49 - ريمون كفي و هودلوك فان كمين: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة يوسف الجعابي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، 1997.
- 50 - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.
- 51 - الشماع خليل حسن و كاظم محمود خضير: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 52 - شهاب محمد علي: دراسات في الفكر العربي الحديث السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2، 1976.
- 53 - شفيق محمد: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، ط1، المطبعة المصرية الإسكندرية، 1985.

ثانيا: المقالات

- 54 - البريدي عبد الله: دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ، المجلة العلمية للإدارة، ع2، الرياض، 2008.
- 55 - التيمي ندى شوقي حميد: التفكير الابتكاري عند الطلبة المتميزين والاعتيادين في المرحلة الإعدادية، مجلة العلوم النفسية، ع 19، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، بدون سنة.

ثالثا: الدراسات غير المنشورة

- 56 - أبو ريا ابراهيم عباس: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية ، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2011.
- 57 - بويعة عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجاري، جامعة قسنطينة، 2012.

- 58 - بوجمعة نقبيل: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب أدرة الصراع في المدارس الثانوية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009.
- 59 - بن حمد البدر إبراهيم: المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2006.
- 60 - الجنابي محمد حسين: تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2008 .
- 61 - الدوسري عمر بن متعب مبارك: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاعتراب الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، 2011.
- 62 - زاهر تيسير: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 28، ع 2، 2012.
- 63 - سليمان محمد: أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة(دراسة حالة ملبنة الحضنة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
- 64 - عاشوري إبراهيم: أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة ، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
- 65 - قبوق عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2008.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
53	تطور رؤية المنظمات للابتكار	01
57	العلاقة بين الإبداع والابتكار	02
58	مكونات وعناصر التفكير الابتكاري	03
67	دورة حياة الأفكار الابتكارية	04

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
85	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	01
86	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	02
87	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
87	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
88	توزيع مفردات العينة حسب متغير الاقدمية	05
90	العلاقة بين نوع السلطة والقدرة على التحليل والاستدلال في إيجاد الحلول للمشكلات	06
92	العلاقة بين تفويض السلطة والقدرة على تسهيل وتنظيم الأفكار	07
93	سبب تفويض السلطة	08
94	العلاقة بين فعالية القرارات المتخذة وقدرة ممارسي السلطة على حل المشكلات الآنية والمستقبلية	09
95	العلاقة بين ممارسة أصحاب السلطة طرق الإقناع والتبرير والقدرة على تنظيم الأفكار	10
96	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والجنس	11
97	العلاقة بين نوع السلطة الذي يدفع للإبداع والابتكار والسن	12
99	العلاقة بين فعالية القرارات المتخذة والتفريد بطرية واحدة للوصول إلى الحل المناسب	13
100	العلاقة بين وضوح إستراتيجية المؤسسة والقدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	14
101	العلاقة بين وضوح الأهداف والقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	15
102	العلاقة بين احتكام قرارات الإدارة للجانب القيمي ومهارة النقاش والقدرة على الإقناع	16
104	العلاقة بين فتح أصحاب السلطة المجال للعمال حتى وإن كانت أفكارهم تحمل نوعا من المخاطر والاقدمية	17
105	العلاقة بين اللوائح والقوانين لا تحد من الإبداع والابتكار والمستوى التعليمي	18
106	العلاقة بين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار حتى وإن خالفت الرؤساء	19

	والسن	
108	العلاقة بين عقلانية نظام الحوافز والقدرة على إيجاد حلول جديدة للمشكلات	20
109	العلاقة بين عدالة توزيع المكافآت والقدرة على توليد أفكار جديدة	21
110	العلاقة بين نوع الحافز الذي يدفع للإبداع والابتكار وإنجاز العمل بأساليب مبتكرة	22
111	العلاقة بين توزيع العوائد والأرباح وتميز الأفكار بالتنوع والتجديد	23
112	العلاقة بين تحفيز الرئيس على الإبداع والابتكار والمستوى التعليمي	24
113	العلاقة بين نوع الحافز الذي يدفع للإبداع والابتكار والحالة العائلية	25

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	تشكر
	إهداء
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	I - تحديد وصياغة الإشكالية
7	II - أهمية الدراسة
7	III - أهداف الدراسة
8	IV - أسباب اختيار الموضوع
8	V - تحديد المفاهيم
8	1 مفهوم المناخ التنظيمي
10	2 مفهوم التفكير الابتكاري
11	VI - الدراسات السابقة
18	VII - فروض الدراسة
19	خلاصة
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
20	I - مدخل للمناخ التنظيمي
21	II - أهمية المناخ التنظيمي
23	III - خصائص المناخ التنظيمي
24	IV - أبعاد المناخ التنظيمي
28	V - عناصر المناخ التنظيمي
29	VI - أنواع المناخ التنظيمي
33	VII - نماذج المناخ التنظيمي
39	VIII - النظريات التي تناولت المناخ التنظيمي
43	IX - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
46	X - طرق تحسين المناخ التنظيمي
49	خلاصة

الفصل الثالث: التفكير الابتكاري	
50	I - مدخل للابتكار
53	II - التداخل المفاهيمي للابتكار وعلاقته ببعض المصطلحات للصيقة
58	III - مكونات التفكير الابتكاري
58	IV - عوامل التفكير الابتكاري
60	V - خصائص وسلوكيات الشخصية الابتكارية
61	VI - مراحل التفكير الابتكاري
62	VII - تنمية التفكير الابتكاري
64	VIII - صفات المنظمات الابتكارية
66	IX - دورة حياة الأفكار الابتكارية
67	X - نظريات الابتكار
68	XI - مسيرات التفكير الابتكاري
72	XII - معوقات التفكير الابتكاري
74	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
75	I - مجالات الدراسة
75	1 - المجال المكاني
78	2 - المجال الزمني
79	3 - المجال البشري
80	II - منهج البحث وأدوات الدراسة
80	1- المنهج
81	2- أدوات جمع البيانات
84	III - عينة الدراسة وخصائصها
84	1- عينة الدراسة
85	2- خصائص العينة
89	خلاصة
الفصل الخامس: العلاقة بين المناخ التنظيمي والتفكير الابتكاري	
90	I - عرض وتحليل النتائج
90	1- تحليل بيانات الفرضية الأولى

99	2- تحليل بيانات الفرضية الثانية
108	3- تحليل بيانات الفرضية الثالثة
114	II - نتائج الدراسة
114	1- نتائج الفرضية الأولى
115	2- نتائج الفرضية الثانية
116	3- نتائج الفرضية الثالثة
117	III - استنتاجات عامة
119	خلاصة
120	خاتمة
122	ملاحق
	قائمة المراجع